

NEUROMARKETING APLICADO A LA TARJETA DE CRÉDITO BANCOOMEVA

IVONNE ASTRID LOZANO ORTIZ

C.C 28.544.274

UNIVERSIDAD LIBRE

FACULTAD DE INGENIERÍA

INSTITUTO DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

BOGOTÁ, AGOSTO DE 2014

NEUROMARKETING APLICADO A LA TARJETA DE CRÉDITO BANCOOMEVA

IVONNE ASTRID LOZANO ORTIZ

C.C 28.544.274

Proyecto de grado para otorgar el título de ESPECIALISTA EN GERENCIA DE  
MERCADEREO Y ESTRATEGIA DE VENTAS

Asesor:  
ING. EVER ÁNGEL FUENTES ROJAS

UNIVERSIDAD LIBRE  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
INSTITUTO DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEREO  
BOGOTÁ, AGOSTO DE 2014

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres

Por habermene apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi tutor

Ing. Ever Fuentes por su gran apoyo y motivación en la elaboración de esta tesis.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	9
JUSTIFICACIÓN	13
1. GENERALIDADES	14
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	19
1.3 OBJETIVOS	20
1.3.1 General	20
1.3.2 Específicos	20
1.4 ALCANCE DEL PROYECTO	21
1.5 METODOLOGIA	22
1.5.1 Tipo de investigación	22
1.5.2 Marco normativo y legal	23
1.6 MARCO REFERENCIAL	25
1.6.1 Presentación de la empresa	25
1.7 MARCO TEORICO	36
1.8 MARCO CONCEPTUAL	42
2.DESARROLLO DEL PROYECTO	46
2.1 MACROENTORNO	46
2.1.1 Fuerzas económicas	46
2.1.2 Fuerzas sociales, culturales demográficas y ambientales	51
2.1.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas	55
2.1.4 Fuerzas tecnológicas	58
2.1.5 Fuerzas competitivas	64
2.2 MICROENTORNO	78
2.2.1 La capacidad directiva	78

2.2.2 Capacidad financiera	85
2.3 Capacidad tecnológica	85
2.4 CAPACIDAD COMPETITIVA	87
2.5 MARKETING MIX: LAS 4C DEL MARKETING	94
2.6 ESTRATEGIAS	106
2.7 VIABILIDAD FINANCIERA	108
CONCLUSIONES	113
RECOMENDACIONES	115
BIBLIOGRAFIA	116
ANEXOS	118

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Porcentaje de participación en el mercado de tarjetas de crédito	16
Grafica 2. Tasa de desempleo en Colombia	49
Gráfica 3. Tasa de natalidad	53
Gráfica 4. Suscriptores a banda ancha	61
Gráfica 5. Cartera Bruta de consumo: Participación por entidad	67
Gráfica 6. Cartera bruta de consumo participación por entidad	67
Gráfica 7. Saldo total de las tarjetas de crédito: Participación por entidad Febrero / 2012	68
Gráfica 8. Variación anual del saldo bruto y vencido de consumo por producto	68
Gráfica 9. Incremento en cupos de tarjetas aprobadas	69
Gráfica 10. Productos reelevantes en el mercado financiero	93
Gráfica 11. Ciclo de vida del producto	99
Gráfica 12. Matriz BCG	106

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Reporte de Tarjetas de Crédito, fecha de corte octubre de 2012	17
Tabla 2. Tasas de interés en el mercado financiero para tarjetas de crédito	18
Tabla 3. Diseño metodológico	23
Tabla 4. Composición de Bancoomeva	29
Tabla 5. Aplicaciones del Neuromarketing	38
Tabla 6. Medidas de los bancos	46
Tabla 7. Variación anual de índices de precios al consumidor	51
Tabla 8. Acuerdos internacionales	57
Tabla 9 Suscriptores a banda ancha vive digital y demás conexiones	61
Tabla 10. Suscriptores a banda ancha vive digital y demás conexiones	62
Tabla 11. Cartera vencida por producto	69
Tabla 12. Tasa de interés y cuota de manejo por entidad	70
Tabla 13. Perfil de capacidad externa	77
Tabla 14. Línea de tiempo	79
Tabla 15. Administración el talento humano	81
Tabla 16. Mecanismos de seguridad	86
Tabla 17. Ranking Sectorial de Empresas	87
Tabla 18. Posición competitiva	90
Tabla 19. Comparativo tarjetas de crédito	92
Tabla 20. . Variables demográficas	97
Tabla 21. Variables demográficas	98
Tabla 22. Tarifas	102
Tabla 23. Costos fijos	109
Tabla 24. . Costos variables	109
Tabla 25. Costos totales	110
Tabla 26. Ingresos totales	110
Tabla 27. Punto de equilibrio	110
Tabla 28. Sistema de amortización	111
Tabla 29. Flujo de caja del proyecto	111

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Espina de pescado	19
Figura 2. Tarjetas de crédito	27
Figura 3. Estructura del sistema financiero	66
Figura 4. Organigrama	84
Figura 5. Valor económico	85
Figura 6. Tecnologías	85
Figura 7. 4C Marketing	94
Figura 8. Consumidor	94
Figura 9. Costos	
101	
Figura 10. Conveniencia	
103	
Figura 11. Comunicación	105



## RESUMEN

El marketing ha ido evolucionando hoy en día tiene un nuevo componente el neuromarketing, que tuvo sus comienzos en los años noventa, el cual trae consigo un conjunto de recursos de enorme valor para investigar el mercado, segmentarlo y desarrollar estrategias exitosas.

El neuromarketing puede definirse como una disciplina de avanzada que investiga y estudia los procesos cerebrales que explican la conducta y la toma de decisiones de las personas.<sup>1</sup>

Es por esto que es necesario tener en cuenta las bondades de esta investigación de mercados para desarrollar estrategias que ayuden a incrementar la penetración de mercado y al mismo tiempo aumentar las ventas del producto tarjeta de crédito Bancoomeva Visa.

Por supuesto es necesario realizar la evaluación de los componentes internos y externos que afectan de algún modo el desarrollo de la organización, saber para donde va la empresa y cuál es su ahora, es indispensable para encaminar las estrategias a esos objetivos corporativos planteados por el Banco para ser exitosos en el mercado.

En un mundo tan competitivo se hace indispensable añadir un nuevo ingrediente; la innovación creando mayor valor para los clientes a un bajo costo.

Palabras claves:

- Marketing
- Neuromarketing
- Ética

---

<sup>1</sup> Nestor Braidot, Neuromarketing aplicado, Junio/2012

- Moral
- Comunicación
- Publicidad
- Consumidor

## **Abstract**

Marketing has evolved today has a new component neuromarketing, which had its beginnings in the nineties, which brings with it a set of invaluable resources to research the market, segmenting and develop successful strategies.

The neuromarketing can be defined as an advanced discipline and studies investigating brain processes that explain the behavior and decisions of individuals.

This is why it is necessary to consider the benefits of this market research to develop strategies to increase market penetration while increasing product sales Bancoomeva Visa credit card.

Of course it is necessary to perform the evaluation of internal and external components somehow affecting the development of the organization, to know where the company is going and what is your now, is crucial in putting these strategies to corporate goals set by the Bank to be successful in the market.

In a competitive world it is essential to add a new ingredient, innovation creating more value for customers at a low cost.

Key words:

- Marketing
- Neuromarketing
- Ethics
- Moral
- Communication

- Advertising
- Consumer

## INTRODUCCIÓN

Antes las empresas no se preocupaban por investigar que pensaban o querían los consumidores se dedicaban a producir en cadena, primero fabricaban y luego vendían, como la producción debía llegar a muchas partes empezó la competencia y la oferta se volvió mayor que la demanda, luego llegó la depresión de 1929 en ese momento se despertó el marketing agresivo, encontrar nuevos clientes y deshacerse de la competencia.

Usando como base estudios sobre la conducta de los consumidores argumentaban que el marketing era racional y científico por medio de cuestionarios y encuestas creían haber encontrado la solución a todos sus problemas, pero muchas veces existe discrepancia entre lo que la gente dice y lo que hace, entre el 80% y el 90% de los productos que se anuncian, fracasan en su primer año de salir al mercado, ya que se diseñan basándose en encuestas las cuales son sesgadas y grupos focales que pueden estar dominados por una persona que al hablar tenga poder mental sobre el resto por su personalidad, se debe tener en cuenta que para cualquier decisión que tomen los sentimientos jugarán un papel importante. (Marketing Directo.com)

Al principio el hombre necesitaba un cerebro para comer, respirar, escapar del peligro y reproducirse luego se dio cuenta que era necesario también para pensar, conceptualizar, teorizar todo esto se lo confiaba solo a la razón creyendo que los sentimientos no tenían influencia, pero esto es errado la razón no es nada sin los sentimientos, los científicos llegaron a la conclusión que el cerebro que piensa calcula y decide es el mismo que ríe, llora, ama y experimenta placer, cuando toman una decisión los sentimientos mandan y ayudan al cerebro a ordenar la información que debe procesar, no son consientes de la influencia de los sentimientos y tratan de justificar de forma racional las decisiones que acaban de

tomar, el 85% de las conductas son irracionales y esa es la razón por la que no afectan las marcas, son sentimientos que se le aplican al producto, no se pueden tocar, no se da cuenta, simplemente está en su cerebro esa es la razón por la cual el **NEUROMARKETING** está tomando tanta importancia.

La neurociencia es la disciplina que estudia el desarrollo, estructura, función del sistema nervioso y como sus elementos interactúan y dan origen a la conducta; de esto parte el Neuromarketing una de las áreas del marketing que aunque es relativamente nueva es muy importante para conocer mejor a los clientes actuales y potenciales.

Investiga que zonas del cerebro están relacionadas con el comportamiento de las personas cuando eligen una marca, cuando compran un producto / servicio o cuando recibe e interpreta los mensajes que hacen llegar a las empresas, analiza que hace feliz al cerebro.

El neuromarketing mide las ondas cerebrales y se toman tres componentes: Atención, emoción y memoria, los logos de comidas rápidas que se han quedado en la memoria de los niños son PIZZA HUT, KFC, BURGER KING, DOMINOS PIZZA, MACDONALS, SUBWAY según un reciente informe de la Universidad de Missouri en Kansas City este tipo de marcas dejan una huella indeleble en el cerebro de los niños.

Todo lo contrario ocurrió con empresas que fueron líderes en el mercado y que hoy no lo son, puesto que se quedaron atrás con herramientas y técnicas de investigación de mercados que no aportaron a sus departamentos de Marketing Kodak, Barbie, Motorola y Nokia.

Campañas como las del Tabaco fueron estudiadas por esta ciencia y se llegó a la conclusión que las advertencias de no consumo tenían efectos adversos, consistía en que una parte del cerebro llamada “punto de ansía” zona constituida

por una cadena de neuronas que se encienden cuando el cuerpo desea algo como el alcohol, droga, tabaco este se estimulaba.

Otro ejemplo muy sonado respecto al tema es el reto Pepsi consistía en una prueba a ciegas para elegir entre dos sabores Pepsi y Coca Cola. El resultado fue muy alentador para Pepsi pues los consumidores preferían su sabor, pero esto no se reflejaba en las ventas ni en el posicionamiento de la empresa la cual tenía menos del 50% del mercado, este experimento se llevó a cabo de nuevo, dando a conocer el nombre de la gaseosa que estaban consumiendo a lo cual sin lugar a dudas ganó Coca Cola, ya que las personas se dejaron llevar por la emoción porque una marca que compromete emocionalmente vence una y otra vez.

Pero no hay que olvidar que la investigación de mercados es una batería de herramientas que va desde lo biológico hasta lo conceptual pasando por lo cuantitativo, que permite hacer un diagnóstico de una situación que reduce el riesgo de la toma de decisiones y que recomienda soluciones en diferentes escenarios potenciales.

Ahora bien el neuromarketing herramienta que no es moda, sea hace necesario conocer sobre esta ciencia para poder llegar realmente a los consumidores, ya que el mundo va a cambiar impresionantemente con base a la información neurológica A. C Nielsen invirtió 8 millones de dólares al neuromarketing, la Universidad de Iowa abre las puertas a un centro de neuromarketing, Harvard decide invertir en 1990 al neuromarketing, esto va a avanzar muy rápido, cada vez gracias a la tecnología es más barato y rápido utilizar las técnicas del neuromarketing: (Encefalografía, resonancia magnética funcional, magnetoencefalografía, tomografía de emisión de positrones). (Marketing Directo.com)

Hoy en día muchas empresas exitosas están utilizando el Neuromarketing como Unilever, Procter & Gamble y Nestlé y otras como:

- Microsoft: Esta utilizando el EEG para comprender las interacciones de los usuarios con los ordenadores, incluyendo sentimientos de sorpresa, satisfacción y frustración.
- Frito- Lay: Ha estudiado los cerebros femeninos para intentar comprender como resulta más atractivo para las mujeres. Los resultados de los estudios mostraron que la compañía debería ignorar discursos relacionados con la “culpa” o con la ausencia de ella y utilizar asociaciones “saludables”.
- The Weather Channel: Implementa la técnica de EEG, seguimiento ocular y respuesta galvánica de la piel para medir las reacciones de los espectadores de tres avances publicitarios de una popular serie de televisión.
- Google: Mide los efectos que tiene la publicidad analizando las ondas cerebrales y analizando las respuestas psicológicas mostradas cuando alguien ve un anuncio en los videos de Youtube. (Marketingdirecto.com).



## JUSTIFICACIÓN

Es necesario conocer las diferentes herramientas que ofrece hoy en día la investigación de mercados, para llevar a cabo campañas publicitarias exitosas y desarrollar estrategias que logren cautivar a los consumidores con productos que realmente sean triunfadores en el mercado, el neuromarketing es una de ellas, por tal motivo se recomendarán estrategias de mercado para buscar incrementar la colocación de la tarjeta de crédito Bancoomeva visa y al mismo tiempo mostrar a las empresas y personas en general la importancia de aplicar el neuromarketing y llegar a los consumidores con productos innovadores y exitosos que colmen expectativas y necesidades.

Esta herramienta es imprescindible en tiempos futuros, para que las organizaciones logren la fidelización del consumidor y, por lo tanto, sobrevivan en el entorno cambiante; dicho en otras palabras al saber cómo funciona la mente del consumidor conocerán que necesidades deben orientarse a satisfacer, y lo harán de la mejor forma asegurando relaciones sostenibles en el tiempo.

Existen algunos estudios que llevan a utilizar el Neuromarketing como: De cada 10 comerciales solo 4 cumplen las expectativas, de cada 10 lanzamientos de nuevos productos solo 2 llegan a la meta planteada, de cada 10 promociones solo 5 logran cumplir los objetivos, y esto sucede porque se les está preguntando a los consumidores que quieren, diferente a lo que establece el Neuromarketing se logra saber que le gusta a la gente y que no sin preguntarle. (Gestiopolis- José Eduardo Camarena Puga).

Para Bancoomeva lograr que su comunicación se construya sobre las bases del Neuromarketing (Estímulos que activan la neuronas, y con una frecuencia lo suficientemente repetida como para que se posicione en la mente del consumidor y pertenezca a su memoria) tendrá asegurada la respuesta esperada por parte de los clientes actuales y potenciales hoy y en el futuro.

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Bancoomeva S.A es un establecimiento bancario que cuenta con un patrimonio de 140.000 millones de pesos y activos de 1,9 billones de pesos, ubicándolo en el puesto 21 en el país; hace parte del Grupo Coomeva el cual está conformado por 12 empresas y seis unidades de negocio, agrupadas en cuatro sectores: Salud, financiero, recreación y protección.

Bancoomeva cuenta con un portafolio completo de servicios financieros desde el punto de vista de la financiación y la inversión tanto para la Banca personal como para la empresarial; opera a través de 100 oficinas en 36 ciudades del país. En este caso se enfocara el estudio en uno de los productos de colocación, como lo es la tarjeta de crédito franquicia Visa por la rentabilidad que genera su alta tasa de interés. (Ver Tabla 1).

Siendo un producto de fácil colocación, en todos los sectores y estratos de la economía, para el Banco la cifra no es muy alentadora, entonces se entra a cuestionar el proceso de venta del producto, el material POP, los canales de distribución, posicionamiento de la marca, diseño del producto, precio, comunicación entre otros.

Muchos Bancos están desarrollando estrategias para la venta de sus tarjetas de crédito, con las marcas compartidas uno de ellos y con gran éxito: Colpatria en Febrero de 2012 logró colocar en el mercado la mayor cantidad de plásticos con 41% de participación de las 35.241 tarjetas nuevas que se emitieron frente a Enero. Es así como la banca aumentó la circulación de plásticos a 9.570.982 teniendo como punta de lanza a Colpatria que colocó 14.519 tarjetas de crédito,

seguida por Falabella que tuvo 24 % de participación con 8.533 más en el mes y Av Villas con 19,74% con 6.958 plásticos.<sup>2</sup>

Según algunas cifras se aprueban más de 2,3 tarjetas de crédito por minuto, cerca de 139 cada hora y unas 3.336 por día, esto evidencia la batalla entre los bancos por ganar terreno en un negocio que crece a tasas del 22,6% anual en la facturación (Compras y avances en efectivo) y 15,5% en colocación de tarjetas. Pero los bancos, saben que hay para donde crecer en Colombia, el número de tarjeceditos por persona todavía es muy bajo comparado con lo que se ve en otros países.<sup>3</sup>

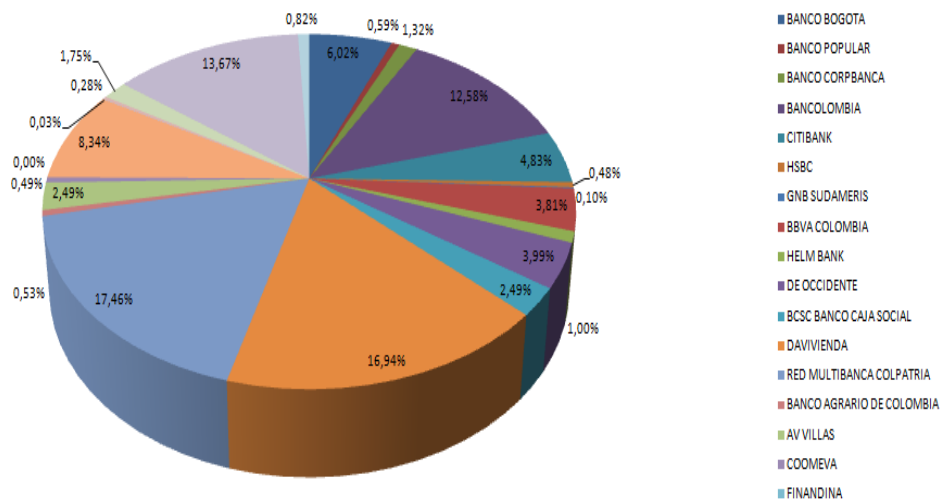
La confianza en la economía nacional y el impulso por bancarizar más personas han hecho que la banca le apueste, con fuertes estrategias a la colocación de plásticos, para incentivar el consumo y ampliar las carteras de las entidades. No obstante, según los datos de la Superfinanciera, a pesar del crecimiento de la colocación de plásticos, Bancoomeva, tuvieron entre el primer y segundo mes del año 19.537 menos en circulación.

---

<sup>2</sup> La republica, 2012

<sup>3</sup> Portafolio.com, Junio, 2012

Gráfica 1. Porcentaje de participación en el mercado de tarjetas de crédito



Fuente: La autora 2013

Como se puede observar en la gráfica 1 el porcentaje de participación de Bancoomeva es relativamente bajo, ya que existen bancos que tienen trayectoria en el sector financiero, como Colpatría, Banco Caja Social, Citibank y Bancolombia expertos en la colocación de tarjetas de crédito.

Tabla 1. Reporte de Tarjetas de Crédito, fecha de corte octubre de 2012

	Vigentes a la fecha de corte	Vigentes durante el mes
BANCO BOGOTA	638.006	28.443
BANCO POPULAR	62.908	234
BANCO CORPBANCA	139.625	1.315
BANCOLOMBIA	1.333.189	27.648
CITIBANK	512.098	21.458
HSBC	50.555	183
GNB SUDAMERIS	10.291	49
BBVA COLOMBIA	403.364	10.954
HELMBANK	105.796	3.550
DE OCCIDENTE	423.358	10.290
BCSC BANCO CAJA SOCIAL	264.169	7.096
DAVIVIENDA	1.796.049	36.723
REDMULTIBANCA COLPATRIA	1.850.694	38.442
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA	56.203	3.062
AV VILLAS	263.865	11.527
COOMEVA	51.561	2.202
FINANDINA	31	6
CMR FALABELLA	884.573	14.576
BANCO PICHINCHA	2.936	204
GIROS Y FINANZAS	29.569	363
SERFINANSA	185.047	3.838
TUYA S.A.	1.449.474	31.538
LA POLAR	87.024	2.935
<b>TOTAL ESTABLECIMIENTOS DE CREDITO</b>	<b>10.600.385</b>	<b>256.636</b>

Fuente: Superfinanciera 2012

En la tabla 1, se observa que Colpatria a octubre del 2012, tenía 1.850.694 plásticos colocados, posicionándolo como el número uno en el mercado, y el

banco con menor número de colocación es Finandina debido a que hasta ahora inicia labores.

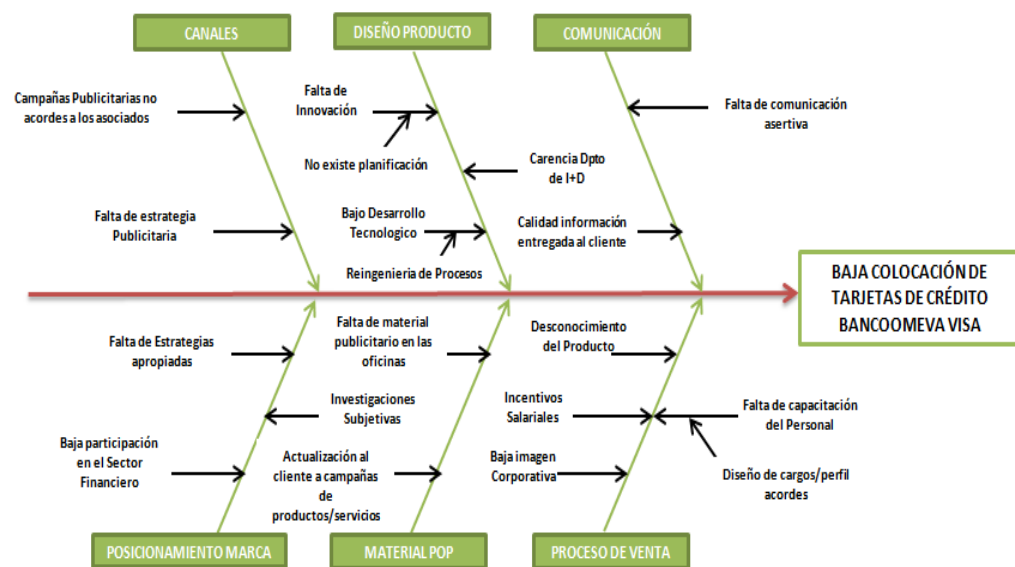
Tabla 2. Tasas de interés en el mercado financiero para tarjetas de crédito

		TARJETA DE CREDITO PERSONA NATURAL		
		Nov-2012	Oct-2012	Nov-2011
1	BOGOTA	29,94	29,82	28,57
2	POPULAR	30,54	30,54	25,00
6	CORPBANCA	27,77	27,54	27,82
7	BANCOLOMBIA	31,01	31,01	28,57
8	SCOTIABANK COLOMBIA	-	-	-
9	CITIBANK	29,00	29,05	27,67
10	HSBC	27,93	27,45	26,84
12	GNB SUDAMERIS COLOMBIA	29,84	29,84	27,57
13	BBVA COLOMBIA	31,09	31,08	28,72
14	HELM BANK	31,00	30,96	28,64
23	DE OCCIDENTE	27,89	27,73	27,58
30	CAJA SOCIAL BCSC	30,41	30,44	28,70
39	DAVIVIENDA	31,22	31,22	28,63
42	RED MULTIBANCA COLPATRIA	31,17	31,14	28,32
43	BANCO AGRARIO	29,48	30,15	28,23
49	AV VILLAS	29,50	29,42	29,08
51	PROCREDIT COLOMBIA	-	-	-
52	BANCAMIA	-	-	-
53	WWB	-	-	-
54	COOMEVA (*)	23,55	22,86	23,94
55	FINANDINA (**)	29,84	29,84	-
56	BANCO FALABELLA (***)	29,82	30,56	27,96
57	BANCO PICHINCHA (****)	22,67	24,05	22,52

Fuente: Superfinanciera Noviembre 2012

En la tabla 2, se puede observar que Bancoomeva tiene las tasas de interés más bajas del mercado en la colocación de las tarjetas de crédito, punto que debe aprovecharse incrementando el número de plásticos activos, pero no solo esto existen algunos problemas que deben mejorarse para lograr ser competitivos en el mercado como: La comunicación, diseño del producto, proceso de venta (Ver figura 1).

Figura 1. Espina de pescado



Fuente: La autora 2013

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué herramientas del neuromarketing debe incluir Bancoomeva en su plan de marketing?

### 1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General. Desarrollar el plan de marketing a través de la herramienta del Neuromarketing para la tarjeta de crédito Bancoomeva.

#### 1.3.2 Específicos

- Analizar el segmento de mercado al cual se desea llegar con el producto tarjeta de crédito Bancoomeva Visa.
- Analizar las variables del mercado (Producto, precio, plaza y promoción) para tomar medidas o planes de acción.
- Establecer estrategias de mejoramiento que contribuyan al incremento de la colocación de la tarjeta de crédito.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto aplicando todos los indicadores de rentabilidad.



#### 1.4 ALCANCE DEL PROYECTO

Se delimito la investigación a los asociados de Bancoomeva de la ciudad de Bogotá para conocer sus preferencias a la hora de la elección de una tarjeta de crédito, teniendo en cuenta el neuromarketing como herramienta de investigación mercados.

Tiempo: El estudio se realizara en 4 meses contados a partir de febrero de 2013.

Temática: La temática de este estudio parte del desarrollo de un plan de marketing para Bancoomeva S.A enfocado en la tarjeta de crédito Visa haciendo énfasis en la utilización del neuromarketing como herramienta para diseñar estrategias de mercadeo exitosas.

Ubicación: La empresa presta sus servicios en las 19 oficinas ubicadas en puntos estratégicos de la ciudad de Bogotá.

## 1.5 METODOLOGÍA

1.5.1 Tipo de investigación. El tipo de investigación que se llevo a cabo para el estudio es de acuerdo al enfoque / técnica y se desarrollo mixta, porque tiene una parte cualitativa y otra cuantitativa.

Dentro de la técnica de investigación cuantitativa se llevo a cabo la encuesta personal la cual será aplico a los asociados de la Cooperativa Coomeva, por que se establece contacto directo entre el encuestado y el encuestador y permite el cubrimiento de más objetivos. Los beneficios que trae la aplicación de esta técnica son: Flexibilidad, cantidad de información, control del entrevistador, control de la muestra, velocidad de recogida de datos, tasa de respuesta y costo.

Para el caso de la técnica cualitativa se llevo a cabo la entrevista en profundidad porque se centra un mayor grado sobre el tema, permite una confrontación mas dirigida, se puede realizar en el ambiente real del entrevistado; al mismo tiempo se quiere enfatizar con la técnica del Neuromarketing, que permite articularlos según los resultados de la investigación neurológica, estudia como las personas toman decisiones sobre las cosas (que valoran y debían valorar), favorece a los especialistas de marketing al permitir la descripción de las personas realmente como son, y no mediante la simplificación de algunos modelos matemáticos que explican como deberían ser.

### Diseño metodológico

El desarrollo del diseño metodológico se llevo a cabo con el objeto de dar cumplimiento a los objetivos de la investigación con las diferentes técnicas de investigación existentes. (Ver tabla 5)

Tabla 3. Diseño metodológico

OBJETIVO	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	TECNICA
Diagnosticar el segmento de mercado al cual se desea llegar con el producto tarjeta de crédito Bancoomeva Visa.	Realizar análisis interno y externo, aplicando las matrices POAM y FCE.	Realizar encuestas, en las oficinas de Bancoomeva a los asociados de la cooperativa.  Recopilación de información del sector y de la empresa.	Encuesta estructurada a través de un cuestionario.  Revisión documental.
Analizar las variables del mercado (Producto, precio, comunicación, y promoción) para facilitar y posibilitar el cumplimiento de las estrategias.	tabulación de encuesta, análisis e interpretación de resultados	Matriz de las 5 fuerzas de porter.	Observación y Encuesta Revisión documental
Establecer estrategias de mejoramiento que contribuyan al incremento de la colocación de la tarjeta de crédito.	Analizar la matriz BCG.  Elaboración de estrategias de Marketing	Análisis del mercado actual y diagnóstico realizado.	Observación, encuestas
Determinar la viabilidad financiera del proyecto aplicando todos los indicadores de rentabilidad.	Evaluar costos del plan de marketing	Análisis y relación de costos, gastos del proyecto	Observación y entrevista

Fuente: La autora 2013

1.5.2 Marco normativo y legal. Superintendencia Financiera de Colombia: Es un organismo del estado que supervisa el sistema financiero colombiano con el fin de preservar su estabilidad, seguridad y confianza, así como promover, organizar y

desarrollar el mercado de valores colombiano y la protección de los inversionistas, ahorradores y asegurados.

Defensoría del Consumidor Financiero: Por disposición de la Superintendencia Financiera de Colombia, la Junta Directiva de Bancoomeva designó al Dr. Darío Laguado Monsalve como Defensor del Consumidor Financiero, cuya principal responsabilidad es atender y verificar las quejas instauradas por los usuarios ante posibles fallas presentadas por la entidad.

Ley 328 de 2009: El presente régimen tiene por objeto establecer los principios y reglas que rigen la protección de los consumidores financieros en las relaciones entre estos y las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, sin perjuicio de otras disposiciones que contemplen medidas e instrumentos especiales de protección.

Establecida en la Ley 45 de 1923 bajo el nombre de Sección Bancaria, el artículo 19 de esta ley designó como su jefe al Superintendente Bancario, encargándolo a su vez de la vigilancia de todos los establecimientos bancarios

Sobre el particular, debe recordarse que las operaciones con tarjeta de crédito se estructuran como un contrato de apertura de crédito regulado por los artículos 1400 a 1407 del Código de Comercio Colombiano, indicando el primero que:

La doctrina ha definido el contrato de tarjeta de crédito como:

Por virtud de la celebración del contrato el banco se compromete con su cliente a conceder crédito en forma rotatoria y hasta por un determinado monto o por cuantía indeterminada, mediante el pago a los terceros que presenten sus facturas firmadas los terceros a quienes el banco se compromete a pagar son determinados por el cliente cuando éste utilice sus servicios, pero dentro de un universo previamente establecido por el banco, la apertura de crédito que se concede, esto es, la disponibilidad a favor del cliente, sólo puede ser utilizada

mediante la adquisición de bienes y servicios ofrecidos por ese universo de terceros y no por otros.

Dada, sin embargo, la enorme extensión de la red de establecimientos afiliados, a los cuales es posible demandar bienes y servicios mediante la presentación de la tarjeta, puede decirse que, en la práctica, el cliente acreditado goza de una gran amplitud en la escogencia de sus co-contratantes.

## 1.6 MARCO REFERENCIAL

1.6.1 Presentación de la empresa. Bancoomeva inició sus operaciones como banco comercial en abril de 2011, momento a partir del cual empezó a fortalecerse y ganar un lugar en las preferencias de los asociados de Coomeva y del mercado en general.

Del año que acaba de concluir, más allá de los crecimientos o resultados económicos del Banco como empresa, se revelan aspectos que se desarrollan para mejorar el servicio y en particular para atender las necesidades de los asociados a Coomeva:

- Ampliar la red de servicios, agregando seis oficinas y remodelando y reubicando otras, hasta completar 93 puntos de servicio en todo el país.
- Mejorar y simplificar más de 70 procedimientos y procesos vinculados a los servicios, con el objeto de hacer más expedita su prestación.
- Gracias a un acuerdo con Coomeva, y por iniciativa de ésta, el Banco dispuso de \$160 mil millones en recursos que permitieron lanzar el Plan Fidelidad en vivienda, vehículo y consumo, con tasas más bajas para los asociados de la Cooperativa que son clientes del Banco.
- Durante este año se desembolsaron 322 mil créditos y utilidades de financiamiento a los asociados de Coomeva por un monto total de \$739 mil millones, cifra record que muestra el compromiso con el desarrollo de las

comunidades y de las personas, de ellos, la mayoría en monto corresponde a vivienda (25%) y consumo (48%).<sup>4</sup>

Es importante reiterar que Coomeva es un accionista fundador de Bancoomeva, siendo éste una entidad distinta con su propia figura jurídica y sus propios mecanismos de comunicación. En efecto, Bancoomeva cuenta con siete accionistas que son sus dueños: Coomeva, Coomeva Recreación y Cultura, La Equidad Seguros de Vida, Fundación Coomeva, Fondo de Empleados de Coomeva, La Equidad Seguros Generales y Fundaequidad. Los accionistas ejercen su condición de dueños por los mecanismos que fijan las leyes y estatutos de la entidad, utilizando para ello la Junta de Accionistas, la Junta Directiva y los mecanismos que prevé la ley de sociedades.

Con el 94,86% de la acciones, Coomeva es el principal accionista de Bancoomeva, lo que explica que una parte importante de las utilidades repartidas se reviertan a la Cooperativa.

Ejerciendo sus derechos de accionista la Cooperativa participa del gobierno del Banco, junto a los otros accionistas y miembros de Junta independientes, asegurando así que esta entidad se gestione con los más altos niveles de calidad y buen gobierno como lo exige la actividad financiera y la regulación vigente.

El activo más importante con que cuenta Coomeva es la capacidad de representar a esta enorme comunidad de profesionales, la más grande de Colombia, por eso se buscan beneficios y condiciones preferentes para los asociados. Es por ello que la Cooperativa, en el mejor interés de sus asociados, busca soluciones y propuesta de servicios con empresas propias o de terceros. Tal es el caso del acuerdo comercial que suscribió con Bancoomeva y que permite que los

---

<sup>4</sup> Coomeva.com, 2013

asociados que sean sus clientes accedan a unas condiciones diferenciales en los productos y servicios. Las mismas se pueden consultar vía internet en la página [www.bancoomeva.com.co](http://www.bancoomeva.com.co), solicitarlas a los gerentes de oficina del Banco en todo el país.

Por esto cuando se es parte de una gran comunidad que cuenta con su propio banco, se pueden recibir los beneficios de productos y servicios financieros hechos para facilitar la vida. Por eso Bancoomeva lanza para los asociados y clientes la nueva tarjeta de crédito Visa con todos los beneficios de una gran tarjeta y con todo el respaldo de su banco, Bancoomeva.

Con esta tarjeta podrá realizar compras y acceder a servicios y productos en todos los establecimientos afiliados a la red Visa en todo el mundo, con financiación hasta 36 meses y con tasas de interés competitivas. Así mismo, los usuarios de la tarjeta podrán disponer del 100% del cupo para avances en efectivo en los cajeros de la red Visa a nivel nacional e internacional.

Figura 2. Tarjetas de crédito



Fuente: [www.cooomeva.com](http://www.cooomeva.com) / 2012

Una de las novedades y beneficios importantes que trae la tarjeta de crédito Bancoomeva Visa, (Ver figura 2) es que estará acompañada de programas educativos para su buen uso. De acuerdo con el presidente de Bancoomeva, José Miguel Terreros, como banco surgido de un Grupo Empresarial Cooperativo, en

Bancoomeva atienden a la Responsabilidad Social Empresarial y por tanto este programa educativo se enfocará a que los clientes manejen un crédito responsable y realicen también un consumo responsable.

Así mismo, adquiriendo la tarjeta de crédito Bancoomeva Visa los clientes tendrán acceso a un exclusivo programa de fidelidad. Éste tiene por objeto brindar a los clientes un porcentaje de devolución por sus compras y puntos para ser redimidos en artículos o millas para viajes. Igualmente contarán con asistencia en áreas como plomería, cerrajería, electricidad e incluso instalación de accesorios en el hogar.

En menos de un año de funcionamiento, los excelentes resultados como banco han corroborado la confianza de asociados y clientes en Bancoomeva. En este período Bancoomeva ha facilitado más de un billón de pesos en créditos y ha generado excedentes cercanos a los 24 mil millones de pesos, lo que garantiza su solidez y respaldo.

A este balance se suma la certificación ISO 9001 versión 2008 otorgada por la firma internacional Bureau Veritas Certification, una de las más prestigiosas compañías mundiales en certificación de sistemas de gestión de calidad y auditoría para empresas.

Bancoomeva cuenta con más de 100 oficinas en 36 ciudades del país y ofrece a sus clientes un amplio portafolio de servicios financieros: cuenta corriente, cuenta de ahorros, créditos de consumo, vivienda, banca seguros y banca electrónica, entre otras

A continuación se presenta la composición de Bancoomeva donde se observa que Coomeva es el accionista mayoritario con un 94,86% de participación. (Ver tabla 4)



Tabla 4. Composición de Bancoomeva

<b>BANCOOMEVA</b>		
<b>Accionistas</b>	<b>Aportes</b>	<b>%</b>
Cooameva	\$ 68.297.000.000	94,86%
Corporación Coomeva para la Recreación y la Cultura	\$ 1.543.000.000	2,14%
Fundación Coomeva	\$ 360.000.000	0,50%
La Equidad Seguros Generales O.C.	\$ 300.000.000	0,42%
La Equidad Seguros de Vida O.C.	\$ 1.050.000.000	1,46%
Fundación La Equidad para el Desarrollo de la Solidaridad	\$ 150.000.000	0,20%
Fondo de Empleados Coomeva	\$ 300.000.000	0,42%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 72.000.000.000</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: [www.cooameva.com](http://www.cooameva.com), 2013

#### Presentación del sector

En la Colonia hubo mecanismos de ahorro y crédito, desde luego, quien recibía dinero a interés y lo prestaba para ganarse el margen de intermediación. La iglesia católica, confundida con la Corona española, estableció maneras para otorgar crédito a través de una especie de hipoteca de los inmuebles: La “capellanía”, mediante la cual algunos bienes quedaban sujetos al cumplimiento de misas y de otros compromisos religiosos.

La idea de establecer un banco estatal, para financiar al gobierno, se plasmó por primera vez en el Congreso Constituyente de Cúcuta en 1821, pero no prosperó. Al nacer la República el crédito público dependió de los préstamos de los comerciantes antioqueños al gobierno central, de las contribuciones forzosas y de los empréstitos ingleses. En 1833, una ley consideró que la actividad bancaria

formaba parte de la comercial; en 1839, Judas Tadeo Landinez constituyó en Bogotá un establecimiento mercantil y financiero que un par de años más tarde se convirtió en una compañía de “giro y descuento”. Un banco privado que, al sobre extenderse en la compra de vales del gobierno y en distintas inversiones, dio lugar a la primera bancarrota en la historia del país.<sup>5</sup>

La banca comercial propiamente dicha se iniciaría en los años sesenta del siglo XIX cuando la economía comenzó a vincularse con el extranjero a través de las exportaciones agrícolas. Se implantó el modelo conocido como de “banca libre” bajo el cual, en ausencia de un banco central y de la regulación estatal, los mismos bancos eran responsables de que se mantuviera la confianza del público en los billetes convertibles en oro, que emitían en un ambiente de libre competencia. En 1870 se creó el Banco de Bogotá y en 1874 el Banco de Colombia.

El período de la “banca libre” pura duró poco tiempo. En 1880, la ley autorizó al presidente Núñez para organizar el Banco Nacional como agente financiero del gobierno central; los bancos privados fueron obligados en ese momento a aceptar los billetes emitidos por el Banco Nacional. Este nunca fue un banco central; fue un banco del gobierno, que le prestaba dinero y que comenzó a emitir billetes sin respaldo en oro lo que habría de provocar un escándalo político de grandes dimensiones. En los años noventa el gobierno decidió cerrarlo. Vino después la Guerra de los Mil Días y un gran desorden monetario que desembocó en la hiperinflación de principios del siglo XX.

Solamente hasta 1923 el gobierno del presidente Pedro Nel Ospina invitó a una misión extranjera, presidida por el profesor Edwin Kemmerer de la Universidad de Princeton en los Estados Unidos para que organizara la moneda y las finanzas públicas nacionales; se creó en ese año el Banco de la República. En 1923 se creó, también, la Superintendencia Bancaria para regular y supervisar el incipiente

---

<sup>5</sup>Banco de la república, 2012

sistema bancario nacional, que ya se había visto apuntalado por el establecimiento en Colombia de sucursales de bancos extranjeros, como el First National Citibank, el Royal Bank of Canadá o el Banco Francés e Italiano.

El banco central de emisión era una necesidad para la expansión de la economía. A partir de 1923 comenzaron a entrar los US\$25.0 millones provenientes de la indemnización que el gobierno de los Estados Unidos reconoció al de Colombia por la pérdida de Panamá, que había ocurrido en 1903, lo cual abrió el crédito externo para el país. La producción y las exportaciones de café se incrementaban aceleradamente y había comenzado un proceso de industrialización y de urbanización.

En 1928 se crearía la Bolsa de Bogotá para apoyar la capitalización de las empresas manufactureras y los mismos bancos. Los bancos comerciales se concentraron hasta los años cincuenta en el crédito de corto plazo para agricultores e industriales. En los principios de los años treinta, se crearon dos entidades bancarias que habrían de convertirse en emblemas colombianos en el siglo XX: La Caja de Crédito Agrario Industrial y Minero y el Banco Central Hipotecario. Ambas se liquidaron setenta años más tarde, como consecuencia de la crisis financiera de fin de siglo.

El crédito de largo plazo, para inversión en la industria y en la agricultura, no sería realidad sino hasta 1951 cuando una reforma financiera permitió que los bancos comerciales obtuvieran recursos para ese fin en el Banco de la República. Se inició en ese año la era del crédito de “fomento”, que se prolongaría hasta 1991.

En la primera mitad de los años cincuenta se fundaron los bancos estatales orientados a la financiación de sectores específicos, como el Popular, el Ganadero y el Cafetero. Y a finales de esa década y principios de la del sesenta hicieron su aparición las corporaciones financieras con el objeto de realizar inversiones en los sectores productivos. Los empresarios se juntaron para fundar corporaciones; surgieron así la Colombiana –única que existe en la actualidad–; la Nacional, en

Medellín; la del Valle, en el Valle del Cauca; la del Norte, en Barranquilla, y la de Caldas, en Manizales.<sup>6</sup>

Y en la década de los años setenta se autorizó la creación de otra entidad especializada, esta vez en la captación de recursos de ahorro para destinarlos a la construcción de vivienda: Las corporaciones de ahorro y vivienda, eje del sistema de ahorro de valor constante, que se conoció hasta fines del siglo como el sistema UPAC. Los nombres de estas entidades se popularizaron rápidamente, como Davivienda, Granahorrar, Concasa, Conavi, Corpavi, Colpatria, Colmena o Ahorramás. A finales de los setenta, por último, se formalizaron los intermediarios financieros extra bancarios, dedicados a la financiación de crédito de consumo, al transformarse en compañías de financiamiento comercial.

El sistema financiero se fue conformando a partir de los años cincuenta del siglo XX como uno de entidades especializadas en la financiación de los distintos sectores. En los años noventa, sin embargo, se inició la transición hacia un sistema de banca universal, centrado en los bancos comerciales. Las crisis financieras –la de los ochenta y la de fin de siglo, la más profunda de todas– dieron lugar a procesos de cierre de entidades y de fusiones y adquisiciones entre ellas, lo cual facilitó la consolidación y el reforzamiento del sistema en los principios del siglo XXI. La apertura a la inversión extranjera en el sector financiero de los años noventa impulsó, igualmente, la transformación del sector financiero en Colombia.

En la actualidad el sistema financiero colombiano cuenta con un menor número de entidades, las entidades especializadas prácticamente han desaparecido y la regulación, supervisión y vigilancia de las existentes permiten que se mantenga la confianza del público en esas entidades, a pesar de la frecuente crítica de la cual son objeto, en todo el mundo.

---

<sup>6</sup> Banco de la Republica, 2012

Por consiguiente Bancoomeva hace parte del sector financiero que sigue mostrando una gran solidez y un comportamiento positivo. Con esta frase el Superintendente Financiero Gerardo Hernández Correa, está convencido que Colombia pasó el examen en tiempos de un fuerte oleaje en la economía internacional el cual, según el ministro de Hacienda, Juan Carlos Echeverry, se filtró en Colombia por los sectores de industria y agro.<sup>7</sup>

Con el balance del sector financiero en sus manos —que registró ganancias por \$16,7 billones durante el primer semestre de este año—, Hernández asegura que esta área de la economía tiene “municiones suficientes para acompañar el crecimiento del país sin mayores dificultades”.

Sumado a esto, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI) realizaron una prueba de estrés al sistema financiero colombiano simulando la ocurrencia de escenarios extremos. “El resultado general de las pruebas fue que el sistema financiero nacional es resistente a choques externos extremos”.

Sin embargo, Hernández no descarta que la crisis económica mundial podría sentirse en el sistema “por vía de dificultades que se presenten por ejemplo en la estrechez de recursos externos de las entidades en sus operaciones de deuda externa” y también a través de una mora permanente de deudores como las grandes empresas.

Santiago Perdomo, presidente del banco Colpatria, comentó al respecto que el sistema financiero, gracias a las provisiones de recursos exigidas por el Gobierno recientemente, muestra gran fortaleza y consideró que está en capacidad de resistir importantes choques externos.<sup>8</sup>

El balance dado a conocer por la Superfinanciera reveló además que los establecimientos de crédito acumularon ganancias por \$3,94 billones en el primer

---

<sup>7</sup> La republica, 2012

<sup>8</sup> Dinero.com, 2012

semestre, \$400.000 millones más que en el mismo período del año pasado. De este monto, \$3,42 billones corresponden a bancos.

En materia de cartera —que ya asciende a \$228,9 billones—, la Superfinanciera asegura que ésta continúa presentando buen dinamismo, pese a que se evidencia una disminución en su tasa de crecimiento en las diferentes modalidades. No obstante, el superintendente sostiene que la “moderación de la cartera no va a impactar la economía” y que el crecimiento de la misma ha estado acompañado por un incremento en las provisiones de las entidades ligado a un aumento gradual de la cartera vencida (\$10,6 billones).

La Superintendencia mostró que por cada peso de cartera vencida, los establecimientos de crédito cuentan con \$1,6 para cubrirlo. Esto significa que el nivel de cobertura asciende a 160%.

Al hablar de la solvencia de las entidades del sistema, Hernández explicó que los índices actuales (15,62%) son altos y están por encima del mínimo establecido (9%). “Esto permite tener tranquilidad sobre el comportamiento de las entidades”.

Durante el primer semestre de este año, 416.603 quejas fueron presentadas por los usuarios del sistema financiero. Esto significa que se efectuaron 32.632 más que entre enero y junio de 2011. La mayoría de las reclamaciones (El 74%) se concentró en los establecimientos.

Por otro lado la tasa máxima que se puede cobrar en el crédito de consumo y ordinario es de 31,29%, y según el reporte, el banco Davivienda es el que más se acerca a dicho tope con un interés del 31,22%. Pese a esto es el segundo banco con mayor colocación de créditos llegando en esa semana a un total de \$81.608 millones en la modalidad de consumo con tarjeta de crédito. Este tipo de préstamo es el que refleja con mayor celeridad el aumento en el tope de los intereses.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Hector Sandoval Duarte, El espectador.com / 2012

Según el especialista en banca de la Universidad de los Andes, Alfredo Barragán, las tarjetas de crédito son las que más se acercan a la tasa de usura debido a que es la de mayor facilidad de uso y con la que se pueden tener mayores riesgos de deuda.

En un segundo lugar está el Helm Bank, que cobra a sus clientes una tasa de interés de 30,81% efectiva anual, y con esta han colocado en total \$8.685 millones. El tercer lugar de las más costosas lo ocupa Bancolombia, entidad líder en la colocación de créditos en el país. Según los datos este banco tiene una tasa de interés en plásticos de 30,74% y manejó un monto de préstamos de \$92.630 millones en la semana observada. Con este valor se ubica en el primer lugar de colocaciones.

En promedio, la banca cobra 30,24% a los usuarios de crédito de consumo por medio de tarjetas de crédito. En cuanto a las entidades con la tasa más baja en primer lugar está Bancoomeva que tasa 23,02%, le sigue Banco Pichincha con 23,75%, y el Banco Popular que cobra 25,2%. Al mirar el sistema completo se tiene que la menor tasa la tiene la compañía de financiamiento comercial La Polar, la cual maneja una tasa de interés de casi la mitad de la tasa tope con un 15,56% de interés, cabe recordar que esta es un entidad dedicada exclusivamente al servicio retail y que su tarjeta es usada para compras solo en el almacén.

En total, las entidades financieras tienen un promedio de tasa de 30,27%, es decir 1,02 puntos por debajo del techo. Además en la semana ha colocado \$508.565 millones. Por su parte el interés en crédito de consumo pero sin tarjeta se mantuvo con tasas cercanas a 20% y el monto es muy similar al de tarjetas de crédito, \$503.778 millones. Para los analistas es normal que las tasas se incrementen dada la preocupación que existe en la banca por el endeudamiento de los colombianos. "Entre más alta la tasa de interés, la gente es más cautelosa.

Esta es una de las carteras que más crecen y es en parte por la facilidad que tienen los usuarios para tener un tarjeta", asegura Marisol Torres, analista de Helm Bank. Frente a la semana anterior, del 25 al 29 de junio, se tiene que ha habido una reducción importante en el monto de dinero prestado. En la última semana de junio el crédito de consumo sin tarjeta llegó a \$1,09 billones, es decir casi el doble de lo registrado en julio. La modalidad con tarjetas de crédito se ha reducido solo \$50.000 millones.

En mayo de 2012 la variación real anual de la cartera de créditos se ubicó en 14,34%, al ubicar su saldo nominal en un nivel de \$226,08 billones. Cabe resaltar que el comportamiento que se viene observando en la cartera total se ha dado en línea con un incremento de las provisiones y una tendencia creciente de la cartera vencida. Según el informe de la Superfinanciera todas las modalidades de crédito redujeron su ritmo de expansión frente al mes anterior cuando se dio la alarma por el crédito.

## 1.7 MARCO TEÓRICO

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

En marketing, como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos.



El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en que se encuentra las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dando así una idea clara del tiempo que se debe emplear para ello, qué personal se destinara para alcanzar la consecución de los objetivos y qué recursos económicos se dispone.<sup>10</sup>

#### Ventajas de un plan de marketing

- Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde a los principios de marketing.
- Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing.
- Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de marketing, eliminando de esta forma el confusionismo y las falsas interpretaciones respecto a lo que hacer.
- Al haber fijado objetivos y metas comerciales y de marketing concretas, la empresa cuenta con elementos necesarios para llevar a cabo el debido seguimiento de su actividad comercial.
- El plan de marketing se debe actualizar anualmente añadiendo.

#### Fases y etapas en la elaboración de un plan de marketing

Primera fase: Análisis y diagnóstico de la situación.

1. Etapa: Análisis de la situación.

2. Etapa: Diagnóstico de la situación.

---

<sup>10</sup> El plan de marketing, William A. Cohen

Segunda fase: Decisiones estratégicas de marketing.

3. Etapa: Formulación de los objetivos de marketing a alcanzar.

4. Etapa: Elaboración y elección de las estrategias de marketing a seguir.

Tercera fase: Decisiones operativas de marketing

5. Etapa: Acciones o planes de acción

6. Etapa: Determinación del presupuesto de marketing y de la cuenta de explotación provisional.

Dentro del plan de marketing es indispensable tener en cuenta una nueva herramienta de investigación de mercados como lo es el Neuromarketing que estudia los procesos cerebrales de las personas y sus cambios durante la toma de decisiones con el fin de poder llegar a predecir la conducta del consumidor. El Neuromarketing identifica las zonas del cerebro que intervienen en el proceso de compra de un producto o selección de una marca. El Neuromarketing se puede utilizar en múltiples áreas del marketing, como por ejemplo: (Ver tabla 6)

Tabla 5. Aplicaciones del Neuromarketing

•Investigación de mercados
•Investigación de comportamiento de clientes
•Validación de comerciales de televisión
•Diseño de productos
• Impacto de publicidad

Fuente: Marketinkdirecto.com, 2013

El Neuromarketing permite predecir el comportamiento de compra del consumidor e identificar el impacto emotivo que produce el producto o servicio, sin realizarle preguntas al consumidor (Evaluando el cerebro).

Las cuatro tecnologías aplicadas en el Neuromarketing más comunes son:

- Resonancia Magnética Funcional (fMRI): Esta tecnología permite monitorear funciones fisiológicas. El fMRI es costosa pero genera resultados muy completos y confiables.
- Encefalografía (EEG): Esta tecnología mide los cambios eléctricos del cerebro, el EEG es la técnica más barata y accesible.
- Magneto Encefalografía (MEG): esta tecnología mide los cambios magnéticos que se producen en el cerebro.
- Tomografía (PET): Esta tecnología consiste en monitorear funciones fisiológicas que pueden sufrir alteraciones con la actividad cerebral como son el metabolismo, el flujo de sangre, el volumen de sangre y la oxigenación de la sangre.

El Neuromarketing mide las ondas cerebrales tomando tres características: Atención, emoción y memoria: La atención es la más fácil de lograr en un anuncio, la emoción esta característica debe subir y bajar permanentemente para que sea bueno ya que si la emoción es muy alta por mucho tiempo puede producir agotamiento, la memoria: Es el más difícil de lograr. Si se logra significa que el anuncio es bueno ya que la persona lo recordará después de haberlo visto.

Casos de éxito en el uso de Neuromarketing

Sony Bravía

Se evaluaron dos comerciales de televisión de Sony Bravía con Neuromarketing y se identificó una diferencia significativa en las emociones que generaron los dos comerciales: Uno generó emociones positivas y el otro generó emociones

negativas. Es importante anotar que este tipo de hallazgos son difíciles de obtener con otros sistemas de investigación.

Claves para hacer una buena publicidad con Neuromarketing<sup>11</sup>

- **Psicología:** El 'marketero' debe comprender las motivaciones humanas en profundidad y conocer lo que realmente mueve al consumidor.
- **Ventas:** Es indispensable conocer de manera intuitiva las palabras, las frases y los enfoques que mejor conectan con el consumidor y que le llevan eventualmente al punto de venta.
- **Comunicación:** Es importante que el 'marketero' tenga excelentes habilidades comunicativas y que sepa persuadir al público, tanto por escrito como de manera oral.
- **Habilidades interpersonales:** El 'marketero' debe tener capacidad para escuchar, tener carisma personal y conectar con los demás con facilidad.
- **Habilidades analíticas:** Es imprescindible que el 'marketero' sepa desenvolverse con facilidad en el universo de los presupuestos, las finanzas, la investigación de mercados, el análisis de datos y las estadísticas.
- **Amplio bagaje cultural:** El 'marketero' debe conocer aquello a lo que está expuesto el consumidor y estar informado de sus miedos y deseos.
- **Experiencia en múltiples disciplinas:** Es importante contar con una formación con múltiples aristas para estimular conexiones creativas entre cosas que no están aparentemente relacionadas entre sí.

El Neuromarketing puede ayudar a preparar estrategias de mercadotecnia altamente efectivas si se estudian adecuadamente, la mayor parte de las decisiones de consumo se dan en el subconsciente y el neuromarketing se encarga de estudiar las razones de por qué se compra, analizar algunos ejemplos:

---

<sup>11</sup> [Marketingdirecto.com/26/03/2013](http://Marketingdirecto.com/26/03/2013)

De esta manera, el análisis de las reacciones electro dérmico del consumidor, que mide con electrodos la excitación de éste en función de la cantidad de sudor producida, tiene las siguientes aplicaciones desde el punto de vista del marketing:

- Es capaz de determinar los estímulos emocionales, afectivos, físicos y de sorpresa que la publicidad provoca en el cliente.
- Sirve para estudiar el comportamiento de un consumidor en el supermercado y comprobar su diferente reacción ante distintas marcas.
- Estudia la reacción del cliente cuando recibe algún tipo de recompensa por parte de la empresa.

Por su parte, la investigación de los hemisferios cerebrales del cliente arroja los siguientes resultados:

- El empleo de caras desconocidas en los anuncios activa la amígdala cerebral del consumidor y, por consiguiente, puede desencadenar también sentimientos de miedo.
- Las caras conocidas, por el contrario, activan las áreas cerebrales implicadas en el desarrollo de sentimientos de proximidad y confianza.
- La publicidad protagonizada por héroes de ficción como Harry Potter o La Bella Durmiente tiene asimismo éxito a nivel neuronal.<sup>12</sup>

---

<sup>1212</sup> Marketingdirecto.com, Junio 2012

En Colombia una de las empresas pioneras es feedBACK, especializada en investigación de mercados que con el trabajo de especialistas en neuropsicología, están utilizando la técnica de Eye-tracking, un dispositivo infrarrojo de seguimiento visual que permite mirar a través de los ojos de los consumidores y así conocer cuáles son los elementos publicitarios que tienen mayor impacto en los clientes.

Adicional a esto es importante mencionar que las imágenes del tomógrafo muestran que el cerebro reacciona mejor ante los rostros de personas que ante los logotipos, las caras despiertan sentimientos y los famosos estimulan la memoria. El cerebro femenino desarrolla la empatía, y la masculina lucha por encontrar su sitio en la jerarquía.

El marketing sensorial es una de las herramientas para desarrollar productos ganadores, es importante que los clientes vivan experiencias cuando ingresan a las oficinas de Bancoomeva, buscar una conexión emocional.

## 1.8 MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual es un intento por caracterizar todos aquellos elementos que intervienen en el proceso de desarrollo del documento. A través de la revisión de varios autores se busca poder encontrar aquellas definiciones y conceptos.

- Administradores de Fondos de Pensiones y Cesantías. El objeto de este tipo de establecimientos es el manejo y administración de los fondos de pensiones y cesantías.
- Agente económico. Es el sujeto que interviene en la actividad económica. Dependiendo de su actividad se pueden dividir en agentes de producción y agentes de consumo. Por otra parte, y dependiendo del nivel de análisis en el que intervienen se pueden agrupar en individuales o microeconómicos, intermedios y macroeconómicos.

- Ahorro. Así se conoce generalmente a la parte de la renta que queda como excedente después de asumir los gastos que produce el consumo corriente. En las economías domésticas, estos excedentes, por lo general, son iguales o inferiores a la renta, lo que permite mantener una porción de esta renta apartada y que puede ser empleada para asumir posibles necesidades futuras de consumo.
- Almacenes Generales de Depósito. La función principal de este tipo de establecimientos es el depósito, manejo, distribución, conservación y custodia, compra y venta por cuenta de sus clientes de mercancías y productos de procedencia nacional o extranjera.
- Banco emisor. Este nombre se le suele dar al Banco Central de cada país en referencia a la facultad de ser el emisor en exclusiva de la moneda propia del país.
- Banco de la República: Es la autoridad a nivel monetario y cambiario. Puede ser prestamista de última instancia de las entidades bancarias.
- Colocación. Es la venta de activos financieros a personas o instituciones. Por lo general intervienen en la colocación, intermediarios a los que se asigna una comisión con el fin de incentivar la misma. Se puede realizar a través de una oferta privada o pública de venta. Corporaciones financieras. La función principal de este tipo de establecimientos es la captación de recursos a término, a través de depósitos o de instrumentos de deuda a plazo, con el fin de realizar operaciones activas de crédito y efectuar inversiones, con el objeto primordial de fomentar o promover la creación, reorganización, fusión, transformación y expansión de empresas en los sectores que establezcan las normas que regulan su actividad.
- Compañías de Financiamiento. La función principal de estos establecimientos es la de captar recursos a término, con el fin de realizar operaciones activas de crédito para facilitar la comercialización de bienes y servicios y realizar operaciones de arrendamiento financiero o leasing. (Antes de la Ley 1328 de 2009 se denominaban Compañías de Financiamiento Comercial).

- Congreso de la Republica: Se encarga de expedir las leyes a las que se debe sujetar la regulación de las actividades financiera, bursátil y aseguradora en Colombia.
- Cooperativas Financieras. Estos establecimientos son organismos corporativos especializados cuya función principal consiste en adelantar las actividades financieras que les han sido expresamente autorizadas por la ley.
- Deudor. Así se denomina a todo aquel que debe o está obligado a satisfacer una deuda.
- Dinero. Generalmente se da este nombre al medio legal para realizar los pagos, representado por monedas o billetes y que se usa como unidad de medida en las transacciones económicas. En un sentido más bursátil se le da este calificativo (Dinero) a las posiciones de demanda de un determinado valor.
- Entidades Financieras: Entre los tipos de establecimientos que hacen parte de las entidades financieras en Colombia, se encuentran los establecimientos de crédito, las sociedades de servicios financieros y las sociedades de capitalización. A continuación se detalla en cada una de estas.
- Estabilidad económica. Es una situación económica caracterizada por la ausencia de grandes fluctuaciones en el nivel de renta y empleo, por la inexistencia de paro involuntario y de subempleo y por la ausencia de inflación.
- Establecimientos bancarios. La función principal de este tipo de establecimientos es la captación de recursos en cuenta corriente bancaria, así mismo la captación de otros depósitos a la vista o a término; esto con el objeto de realizar operaciones activas de crédito. Actualmente Banco Falabella hace parte de este tipo de establecimientos.
- Establecimientos de Crédito: Los establecimientos de crédito tienen como función principal el captar en moneda legal recursos del público en depósitos, a la vista o a término, para colocarlos a través de préstamos, anticipos, descuentos u otras operaciones activas de crédito.



- **Financiero.** Es la persona que aporta dinero a una empresa o a un determinado proyecto. En un sentido más genérico, también se les da este nombre a las personas relevantes en el mundo de la banca y las finanzas.
- **Fogafin:** Su objeto es proteger la confianza de los depositantes y acreedores en el sistema financiero, preservando el equilibrio económico y la equidad. Administra el Sistema de Seguro de Depósitos.
- **Ministerio de Hacienda y Crédito Público:** Una de sus funciones principales es regular y salvaguardar el erario público, que como último recurso podría financiar las crisis de insolvencia.
- **Sociedades de Capitalización:** Este tipo de establecimientos o instituciones financieras tienen como objeto estimular el ahorro mediante la constitución, en cualquier forma, a cambio de desembolsos únicos o periódicos, con posibilidad de obtener reembolsos anticipados por medio de sorteos.
- **Sociedades de Intermediación cambiaria y Servicios Financieros Especiales.** El objeto de este tipo de establecimientos es la realización de operaciones de pagos, recaudos, giros y transferencias nacionales en moneda nacional. Así mismo, pueden actuar como corresponsales no bancarios y, dada su condición de intermediario cambiario, pueden realizar las operaciones que le hayan sido autorizadas bajo el régimen cambiario. (Antes de la Ley 1328 de 2009 se denominaban Casas de Cambio y su objeto no era tan amplio).
- **Sociedades de Servicios Financieros:** La principal función de este tipo de establecimientos es la realización de operaciones previstas en el régimen que regula su actividad. Dentro de este tipo de establecimientos encontramos:
  - **Sociedades Fiduciarias.** La principal función de este tipo de establecimientos es la celebración de contratos de fiducia mercantil y encargos fiduciarios, así como la administración de carteras colectivas o patrimonios autónomos.
- **Superintendencia Financiera de Colombia:** Su objeto es preservar la confianza pública y la estabilidad del sistema financiero; la integridad, eficiencia y transparencia del mercado de valores, la protección, debida atención y el respeto a los consumidores financieros.

## 2. DESARROLLO DEL PROYECTO

### 2.1 MACROENTORNO

2.1.1 Fuerzas económicas. Según datos de la dirección de investigación y desarrollo de la Superintendencia Financiera de Colombia, durante el año, el desempeño de la economía mundial estuvo influenciado por la crisis europea y su impacto sobre la actividad económica y la confianza en los mercados internacionales. Adicionalmente, las condiciones del mercado laboral, la incertidumbre, el debilitamiento de las economías avanzadas y las bajas presiones inflacionarias en el contexto local como internacional establecieron el marco de referencia en el que se determinó la política monetaria en el transcurso del 2012.

En virtud de lo anterior, los bancos centrales Estados Unidos, Europa, Inglaterra y Japón, decidieron tomar medidas adicionales a las implementadas en los años anteriores para contrarrestar los efectos de la crisis económica, en la tabla 8, se observan las decisiones tomadas por los bancos.

Tabla 6. Medidas de los bancos

BANCOS	MEDIDAS
Banco Central Europeo (BCE)	El anunció en septiembre la compra de deuda soberana a los países de la zona euro que se acogieran al programa de Transacciones Monetarias Abiertas (OMT). Adicionalmente, durante el año, el BCE redujo en 25pb su tasa de referencia, ubicándola en 0.75%.
Banco de Inglaterra	Mantuvo su tasa de interés de referencia en 0.5% y compró 375 mil millones de libras esterlinas de bonos del gobierno entre marzo del 2009 y octubre del 2012 con el fin de inyectar liquidez a la economía y reactivar el mercado de crédito.
Estados Unidos, la Reserva Federal (FED)	En septiembre un tercer programa de expansión cuantitativa (QE3) que consistió en la compra de títulos respaldados por hipotecas por USD 40.000 millones al mes, para aumentar la oferta de dinero y reactivar la economía. En efecto, el Comité Federal del Mercado Abierto (FOMC) de los Estados Unidos mantuvo el rango objetivo de la tasa de referencia entre 0.00% y 0.25%. La tasa de referencia manejada está entre 0.00% y 0.01%. Adicionalmente, como política de expansión monetaria el BOJ anunció en diciembre la ampliación del programa de compra de bonos en JPY 10 b, de

	este modo el volumen total del programa correspondió a JPY 101 b.
Banco Central de China	Durante el año el redujo dos veces su tasa de interés, cerrando el año en 6.00% y al mismo tiempo, bajó el nivel de las reservas obligatorias de los bancos en tres ocasiones desde finales de 2011, el cual liberó cerca de CNY 1.2 b con el propósito de impulsar la cartera de créditos.

Fuente: La autora, 2013

En la región, Chile, Perú y México mantuvieron inalterada la tasa de referencia, mientras que el Banco Central de Brasil recortó durante el año 375 pb la tasa de referencia para estimular el crecimiento vfdó económico, de esta manera al cierre de 2012, su tasa de interés se ubicó en 7.25%.

En Colombia, durante el año las decisiones de la Junta Directiva del Banco de la República (JDBR) estuvieron sustentadas en el comportamiento económico global, que tuvo impacto sobre la demanda interna y las exportaciones. Durante el primer bimestre del año, el Banco de la República aumentó en 50 pb la tasa de referencia, para controlar el crecimiento de la cartera de crédito, principalmente. A partir del segundo semestre de 2012 redujo en 100 pb la tasa de intervención como respuesta de política al entorno económico vigente. Dado lo anterior, al cierre de diciembre la tasa de interés de expansión se fijó en 4.25%.

Los agregados monetarios presentaron una evolución creciente como resultado de la política monetaria. En este sentido, la base monetaria cerró el año en \$56.4 b, lo que representó un crecimiento anual de 15.12%, en tanto que el saldo del dinero en sentido amplio (M3) ascendió a \$ 300.5 b, con un incremento anual de 17.33%. El crecimiento mensual de los cuasidineros fue positivo durante el período, de manera tal que los CDT y las cuentas de ahorro presentaron un avance significativo. En cuanto a las cuentas corrientes registraron un crecimiento anual de 8.88% hasta llegar a \$38.5b al cierre de diciembre. Teniendo en cuenta lo

anterior, los pasivos sujetos a encaje ascendieron a \$265.8b, siendo \$42.38 b superiores al saldo registrado al cierre de 2011.<sup>13</sup>

Por su parte, las tasas de interés del mercado estuvieron influenciadas por las decisiones de política monetaria. En particular, la Tasa Interbancaria (TIB) cerró el año en 4.27% con una disminución anual de 54 pb. Entretanto, el Indicador Bancario de Referencia (IBR) para plazo de un mes cerró en 4.10% disminuyendo en 55 pb con respecto a diciembre del año anterior, en cuanto al IBR overnight se ubicó al cierre del año en el mismo nivel del IBR a un mes. A nivel de las tasas de captación, la DTF registró un incremento de 29 pb respecto al cierre del año anterior, llegando a 5.27%. Con respecto a noviembre, en diciembre las variaciones mensuales de la TIB, IBR y DFT disminuyeron en 24, 25 y 15 pb respectivamente, en respuesta a la disminución en la tasa de interés del Banco de la República.

Con relación a las operaciones de corto plazo, el promedio diario del año de las simultáneas del sistema MEC fue \$2.93 b y de diciembre de \$1.79 b, con una disminución de 20.79% anual y de 20.41% mensual. En cuanto a las operaciones en el sistema SEN registraron un promedio diario anual de \$1.36 b y para diciembre de \$1.27 b, las cuales presentaron una contracción en su variación de 5.50% anual y 1.61% con respecto al mes anterior. Finalmente, las operaciones repo del sistema MEC registraron un promedio diario en diciembre de \$12,4 mm superior al obtenido durante el año.

En materia de desempleo el propósito del país es tener el índice de desempleo en solo dígito, en el gráfico 2, se observa el decrecimiento de la tasa: Las industrias que concentraron el mayor número de ocupados fueron el comercio, restaurantes y hoteles.

---

<sup>13</sup> Banco de la Republica, Marzo 2012

Grafica 2. Tasa de desempleo en Colombia



Fuente: Dane 2012

En todos los eneros se espera que la desocupación aumente en cuanto a diciembre por cuestiones estacionales.

En las 13 áreas metropolitanas en enero, el desempleo descendió desde 13,3 a 13,1 por ciento y en el trimestre bajó 0,3 puntos hasta 11 por ciento, de 23 ciudades donde el Dane examina el comportamiento del mercado de trabajo y donde el desempleo en noviembre-enero fue de 11,2 por ciento, este indicador aumentó en 10 capitales, se redujo en 12 y se mantuvo igual en Cali (14,8 por ciento).

En Bogotá, el desempleo se redujo de 9,8 a 9,5 por ciento en el trimestre noviembre-enero, la segunda tasa más baja para ese período en los últimos 12 años. Con 8 por ciento, Barranquilla fue la de menor desempleo.

Lo que se podría deducir es que el gobierno dio un paso en la dirección correcta en la recién aprobada reforma tributaria, cuando alivio las sobrecargas fiscales que castigan la nómina y desalientan a los empresarios a contratar, estos impuestos de nómina desaparecerán el 1 de Julio de 2013, pues la nueva ley dejó claro el período de transición, la nueva cara tributaria del país, según el Gobierno “favorece la equidad y el empleo en el país”.

Tasas de inflación (IPC)

Es un indicador que mide la variación de precios de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país.

El promedio de las variaciones de los precios de los bienes y servicios que componen la canasta familiar que es adquirida por los hogares colombianos para su consumo registró en febrero de 2013 una variación del 0,44%, inferior en 0,17 puntos porcentuales a la registrada en el mismo mes de 2012 cuando llegó a 0,61%. En lo corrido del año 2013 se registró una variación de 0,74%. Esta tasa es inferior en 0,61 puntos porcentuales a la registrada en el mismo período del año anterior (1,35%). Entre marzo de 2012 y febrero de 2013, es decir los últimos doce meses, el IPC presentó una variación de 1,83%.<sup>14</sup>

En la tabla 9, se puede observar que según proyecciones del emisor que había anunciado una meta de inflación alrededor de un 3% se cumplió, por ciudades la mayor variación del IPC la registró Bucaramanga con un (3,48 por ciento), en tanto que Florencia fue la de menor incremento 1,19 por ciento.

Por otra parte Bogotá fue la octava ciudad con mayor variación en los precios 2,43 por ciento. (Ver tabla 7).

---

<sup>14</sup> Dane Marzo, 2013

Tabla 7. Variación anual de índices de precios al consumidor

Variaciones anuales (12 meses) 2012												
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total IPC	3,54	3,55	3,40	3,43	3,44	3,20	3,03	3,11	3,08	3,06	2,77	2,44
Medellín	3,53	3,39	3,26	3,53	3,35	3,11	3,44	3,31	3,30	3,10	2,88	2,49
Barranquilla	4,56	4,61	4,47	4,37	4,36	4,31	4,20	4,31	4,39	4,25	3,54	3,02
Bogotá D.C.	3,15	3,28	3,19	3,21	3,15	2,92	2,72	2,83	2,91	3,02	2,74	2,43
Cartagena	3,87	4,21	4,01	3,88	3,93	4,18	4,20	4,19	4,21	3,89	3,41	2,98
Tunja	3,90	4,23	4,30	4,32	4,17	3,59	3,21	3,25	2,97	2,92	2,21	2,16
Manizales	3,70	4,09	3,86	3,72	3,63	3,25	2,85	2,83	2,87	2,89	3,00	2,43
Florencia	2,93	2,63	2,33	2,66	2,76	1,72	1,66	1,89	1,54	1,61	1,33	1,19
Popayán	3,54	3,26	2,72	2,78	2,90	2,30	2,12	2,23	2,23	2,15	1,99	1,95
Valledupar	4,62	4,82	4,48	4,55	4,60	4,62	4,14	4,33	4,03	3,50	3,07	2,53
Montería	4,07	3,87	3,77	3,72	3,73	3,86	3,86	3,92	4,06	3,62	2,95	2,40
Quibdo	2,85	2,78	2,98	2,68	2,61	2,52	2,45	2,60	2,64	2,23	1,84	2,04
Neiva	5,69	4,87	5,23	4,97	4,87	3,61	3,43	3,86	3,30	3,38	2,86	2,42
Riohacha	3,61	3,73	3,58	3,15	3,89	4,61	4,56	4,91	4,42	3,65	3,10	2,06
Santa Marta	3,70	3,58	3,65	3,77	3,70	3,72	3,21	3,23	3,29	3,13	2,84	2,32
Villavicencio	4,40	3,94	4,06	3,95	3,85	3,65	3,65	3,43	3,42	3,24	2,97	2,78
Pasto	2,28	1,98	1,82	1,95	2,26	1,64	1,21	1,13	1,00	1,47	1,30	1,68
Cúcuta	4,83	4,72	4,39	4,32	4,00	4,04	3,28	3,22	3,15	2,79	2,47	2,01
Armenia	2,90	2,99	2,73	2,61	2,66	2,34	2,11	2,05	2,14	2,24	2,19	1,92
Pereira	3,69	3,91	3,58	3,78	3,44	3,19	2,86	2,79	2,83	3,01	2,62	2,19
Bucaramanga	5,71	5,38	4,88	5,11	5,27	5,20	4,99	4,83	4,74	4,37	3,91	3,48
Sincelejo	3,08	3,32	3,32	3,46	3,43	4,04	4,32	4,46	4,45	3,98	3,25	2,71
Ibagué	3,86	4,24	3,53	3,32	3,43	2,97	2,88	2,98	3,00	2,96	2,79	2,33
Cali	3,07	2,89	2,69	2,52	3,22	2,69	2,10	2,52	2,11	2,14	2,10	1,89
San Andrés	2,84	2,60	2,56	2,68	2,64	2,83	2,67	2,70	2,91	2,75	2,55	2,30

Variaciones anuales (12 meses) 2013												
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total IPC	2,00	1,83										
Medellín	2,15	2,00										
Barranquilla	2,51	2,51										
Bogotá D.C.	1,85	1,72										
Cartagena	2,38	2,17										
Tunja	2,00	1,52										
Manizales	2,53	1,84										
Florencia	1,13	1,02										
Popayán	1,61	1,49										
Valledupar	2,24	2,27										
Montería	2,13	2,28										
Quibdo	1,87	1,85										
Neiva	1,85	2,15										
Riohacha	1,66	1,76										
Santa Marta	2,23	2,19										
Villavicencio	2,33	2,45										
Pasto	1,45	1,40										
Cúcuta	1,64	0,80										
Armenia	1,35	1,06										
Pereira	1,95	1,48										
Bucaramanga	2,60	2,67										
Sincelejo	2,38	2,17										
Ibagué	2,08	1,76										
Cali	1,86	1,54										
San Andrés	2,07	2,28										

Fuente: Dane, 2012

## 2.1.2 Fuerzas sociales, culturales demográficas y ambientales.

Hábitos de compra: Las condiciones económicas y las medidas del Gobierno y la banca han acercado más a la población a la bancarización y al consumo de productos crediticios, lo que ha cambiado la manera de gastar de los colombianos. Los esfuerzos del sector financiero por masificar sus servicios bancarios no

presenciales han sido factores determinantes en la generación de confianza en la realización de transacciones online, inclusive, desde los celulares. Esto ha permitido que conceptos nuevos, como las importaciones personales a través de páginas especializadas comiencen a tener un giro no solo en la velocidad con que el mercado se desarrolla, sino en la aparición de soluciones en la compra e importación de productos.

Los hábitos de consumo empiezan a girar en torno a la facilidad por hacer la compra de productos dejando a un lado la necesidad ortodoxa de probar, sentir o percibir el artículo antes de adquirirlo. Eso ha hecho que el hábito de compras por internet se haya incrementado en Colombia. Casos como Amazon y Mercado Libre, sirvieron de inspiración para que emprendedores y almacenes hagan ofertas en internet. La tendencia del colombiano de consumir productos 'on-line' va orientada por la exclusividad. Se aseguran que los productos seleccionados sean originales o simplemente que tengan un producto exactamente con el color y tamaño que desean, y no el que le impusieron.<sup>15</sup>

#### Tasa de natalidad

Esta variable da el número promedio anual de nacimientos durante un año por cada 1000 habitantes, también conocida como tasa bruta de natalidad. La tasa de natalidad suele ser el factor decisivo para determinar la tasa de crecimiento de la población. Depende tanto del nivel de fertilidad y de la estructura por edades de la población<sup>16</sup> (Ver gráfica 3).

---

<sup>15</sup> La Republica, 2012

<sup>16</sup> Dane 2012



Gráfica 3. Tasa de natalidad



Fuente: Dane 2012

### Responsabilidad social empresarial

Existen indicadores que permiten medir el cumplimiento de la organización al ciudadano corporativo.

La empresa también debe ser medida frente a su grupo de referencia (Stakeholders) internos y externos. Hay que saber como la institución cumple sus responsabilidades frente a sus grupos de referencia. Ella tiene una responsabilidad social, como ciudadano corporativo. Por ello vale la pena incluir dentro de los índices de desempeño de una empresa indicadores tales como:

- Índice de generación de empleos directos.
- Índice de contribución a la generación de empleos indirectos.
- Inversión en la conservación del medio ambiente.
- Inversión en el bienestar de la comunidad.
- Inversión en el bienestar de sus empleados.
- Contribución del PIB: El uso cada vez más frecuente del llamado dinero plástico está contribuyendo al crecimiento de la economía del mundo.

Solo en los últimos cinco años, señala el análisis contratado por Visa, el uso de las tarjetas débito y crédito le ha aportado al Producto Interno Bruto (PIB) colombiano 700 millones de dólares, y aunque la cifra dista mucho de la de otras economías de la región, como la de Brasil, cuya contribución ha sido de 51.300 millones de dólares, el crecimiento no deja de ser significativo.

“El impacto positivo en el crecimiento económico en Colombia es un resultado directo del uso de las tarjetas y está ligado a los beneficios que brindan los pagos electrónicos, incluyendo mayor seguridad, conveniencia de operar sin usar efectivo o cheques, mayor eficiencia al pagar las compras y reducción de la economía informal”, señaló Ernesto Esteves, director ejecutivo de Visa para la Región Andina.

Los resultados del estudio coinciden con el avance que alcanzan las tarjetas débito y crédito en el país, donde las primeras crecen a una tasa anual del 7,6 por ciento y las segundas a una del 14 por ciento anual.

Datos de la Superintendencia Financiera indican que en el país circulan 18 millones de tarjetas débito y 11 millones de crédito.

Moody's Analytics señala que un incremento del 1 por ciento en el uso de las tarjetas, en el grupo de naciones analizadas, produce un aumento anual de 0,056 por ciento en el consumo. A nivel global, añade, los pagos electrónicos contribuyeron, entre el 2008 y el 2012, con 983.000 millones de dólares al PIB de 56 países que hicieron parte de la muestra, donde 77.000 millones de dólares correspondieron solo a América Latina y el Caribe.<sup>17</sup>

- Índice de contribución al mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores.

---

<sup>17</sup> Portafolio.com , Febrero 14/2013

En Colombia existen dos fuertes e importantes organizaciones gremiales que agrupan a los diferentes bancos: Asobancaria (Asociación Bancaria) y Anif (Asociación Nacional de Instituciones financieras). A través de estas organizaciones gremiales, los diferentes bancos presentan su política u orientación en relación con los aspectos de responsabilidad social y demás temas asociados, así como sus respectivos balances sobre el tema. A continuación algunos de los aspectos que constituyen la visión de estas organizaciones, tanto desde el punto de vista teórico como de su accionar práctico en relación con el tema.

Esto es lo que para organizaciones como Anif y Asobancaria, la responsabilidad de los bancos está orientada específicamente en función de su actividad financiera, asociada con el modelo de gestión y la función que cumplen los bancos en la economía nacional. La orientación hacia sus asociados del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es “Hacer bien el negocio financiero: Este es el principal compromiso de la banca”, lo que de alguna manera, ha generado diversas críticas en el país por considerarlo demasiado limitado, dada la importancia del sector y las significativas utilidades de los últimos años. Aunque en la actualidad coexisten diferentes perspectivas sobre la RSE, generalmente estas se refieren a los diferentes procesos de decisión que deben enfrentar las empresas y que se encuentran muy asociados a valores éticos, modelos de gestión humana, normas legales, estilos gerenciales, trabajo con las comunidades y un importante esfuerzo por mejorar el medio ambiente.<sup>18</sup>

2.1.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas. Cambio en leyes fiscales la reforma tributaria entro en vigencia desde el 1 de Enero de 2013, teniendo gran relevancia en varios aspectos tributarios y contables que impactan a todos los ciudadanos en general.

---

<sup>18</sup> [www.asobancaria.com](http://www.asobancaria.com), Junio 2013

La reforma tributaria 2012 es un cambio estructural al sistema tributario en Colombia, actualmente se encuentra vigente por medio de la Ley 1607 del 26 de diciembre de 2012.

Esta reforma tiene como objetivo principal la generación de empleo y la reducción de la desigualdad. Para ello, busca mejorar la distribución de la carga tributaria favoreciendo a los colombianos de menores ingresos.

Según el Gobierno, las últimas reformas tributarias han sido motivadas en gran medida por la urgencia y la necesidad de aumentar el recaudo, pero no necesariamente garantizaron la generación de empleo, la disminución de la pobreza y la reducción de la desigualdad. Por tal razón se busca lograr un sistema tributario progresivo que propenda por la formalidad laboral.

Esta nueva reforma tributaria contiene en 5 grandes capítulos comprendidos así: Impuesto a las personas naturales, impuesto a las sociedades, la reforma de IVA, ganancias ocasionales y normas antievasión y antielusión.

Compras con tarjeta de crédito, débito o banca móvil devolverán 2 puntos del IVA: Las personas naturales que adquieran bienes o servicios a la tarifa general (16 %) y del 5 % del impuesto sobre las ventas (IVA) mediante tarjetas de crédito, débito o a través del servicio de banca móvil, tendrán derecho a la devolución de 2 puntos del IVA pagado, de acuerdo con el artículo 850-1 del estatuto tributario (Modificado con la reforma tributaria).

Relaciones Y/O acuerdos con otros países

Los acuerdos que Colombia tiene vigentes con otros países:

1. TLC Colombia – México
2. El Salvador, Guatemala y Honduras.
3. CAN
4. CARICOM.

5. MERCOSUR.
6. Chile.
7. EFTA
8. Canadá
9. Estados Unidos: El proceso culmina con la publicación del Decreto 993 del 15 de mayo de 2012, mediante el cual se promulga el "Acuerdo de promoción comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América", sus "Cartas Adjuntas" y sus "Entendimientos", la Proclama es un requisito necesario para la entrada en vigor del Tratado.
10. Acuerdo de alcance parcial con Venezuela.

#### TLC – USA

Con la Expedición de la Ley 1328 de 2009 (TLC-USA) se deben reglamentar y supervisar algunos aspectos relacionados con la entrada en funcionamiento del comercio internacional de servicios financieros, en la tabla 12 se observa el acuerdo comercial.

Tabla 8. Acuerdos internacionales

Sucursales de establecimientos de crédito y entidades aseguradoras del exterior	de	Entra en vigencia 10 de Julio de 2013	Reglamentación y supervisión.
---	----	---------------------------------------	-------------------------------

Fuente: Ministerio de comercio exterior 2012

#### Ley anti trámites en el sector financiero (Decreto legislativo anti tramites 019/2012)

Recientemente el gobierno nacional expidió el Decreto Anti trámites por medio del cual se modificaron varias disposiciones de ley, y el cual señaló lo siguiente: “artículo 37. Instrucciones de las superintendencias a sus vigilados. En ejercicio

de sus funciones de inspección, vigilancia y control, las Superintendencias y demás entidades que cumplan funciones de policía administrativa, impartirán instrucciones a sus vigilados para que no exijan más requisitos, trámites o procedimientos de los estrictamente necesarios, y orientarlos al logro de objetivos de eficiencia, economía, celeridad, y racionalización de trámites que beneficien al ciudadano”

2.1.4 Fuerzas tecnológicas. Aunque las oficinas continúan siendo el principal canal para realizar movimientos de dinero en el sistema financiero, la realidad es que internet, los datafonos y otros medios no tradicionales están ganando terreno cada vez más rápido, e incluso los sitios web ya las superaron en materia de consultas.

En el 2012 se hicieron 2.948 millones de operaciones, de las cuales el 32 por ciento se realizó por internet, seis puntos más que en el 2009, según cifras de la Superintendencia Financiera.

Entre tanto, la participación de las sucursales ha caído casi cinco puntos porcentuales y ahora concentra el 23,3 por ciento de las operaciones.

Pero, la mayor pérdida de terreno se ha producido en el volumen de recursos que moviliza. Mientras que en el 2009 era del 63,5 por ciento, en el 2012 ya iba en 55,4 por ciento.

Justamente, este canal es el de más lento crecimiento, pues el volumen de dinero que se transó por este canal apenas creció 4 por ciento.

Datos de la Superfinanciera señalan que, de los 5.411 billones de pesos que el año pasado circularon por medio de establecimientos bancarios, compañías de financiamiento y leasing, internet ya concentraba el 27,8 por ciento de los recursos, frente al 20 por ciento que tenía tres años atrás; y su crecimiento fue del 11,4 por ciento anual.

Lo que se ha visto en los últimos años es que las entidades financieras han incentivado fuertemente el uso de este canal, pues el abanico de servicios que por allí ofrecen es cada vez más amplio.

Para los usuarios, esta es una buena opción no solo por comodidad, sino que es un mecanismo mucho más económico (ningún banco cobra el acceso ni la consulta de saldo). Esto explica que el 74 por ciento de las consultas realizadas en el sistema financiero se haya hecho por esta vía.

De todas maneras, hay quienes aún sienten temores a la hora de hacer movimientos de recursos, como transferencias, pagos de recibos y compras online.<sup>19</sup>

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) son equivalentes en el mundo moderno a lo que fue la Revolución Industrial en el siglo XVIII, en términos de la transformación que representan para la sociedad. Esta transformación cubre todos los ámbitos: El social, el político, el económico y el personal de los ciudadanos. Colombia no puede quedarse rezagada del proceso de adopción y masificación de estas tecnologías porque, si lo hiciera, corre el riesgo de aislarse del mundo. El país tampoco puede permitir que los grupos menos favorecidos de su población se marginen de la adopción y uso de las TIC porque así se acentuaría la desigualdad social.

El Gobierno Nacional se ha comprometido con un Plan Nacional de TIC 2008-2019 (PNTIC) que busca que, al final de este período, todos los colombianos se informen y se comuniquen haciendo uso eficiente y productivo de las TIC, para mejorar la inclusión social y aumentar la competitividad.

Para lograr este objetivo se proponen una serie de políticas, acciones y proyectos en ocho ejes principales, cuatro transversales y cuatro verticales. Los ejes

---

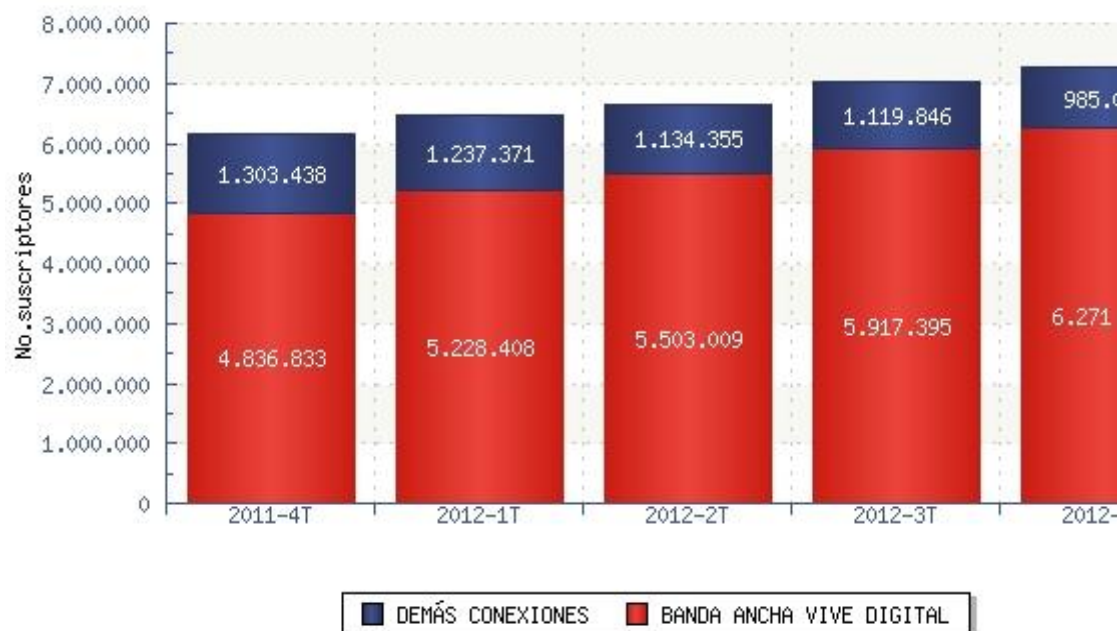
<sup>19</sup> Portafolio.com, Marzo 26/2013

transversales cubren aspectos y programas que tienen impacto sobre los distintos sectores y grupos de la sociedad. Los ejes verticales se refieren a programas que harán que se logre una mejor apropiación y uso de las TIC en sectores considerados prioritarios para este plan. Los ejes transversales son: 1) Comunidad 2) Marco regulatorio, 3) Investigación, desarrollo e innovación y 4) Gobierno en Línea. Los cuatro ejes verticales son: 1) Educación, 2) Salud, 3) Justicia, y 4) Competitividad empresarial. Estas acciones y programas se describen en este Plan y dan marco a otra serie de acciones que ya se vienen llevando a cabo en el país desde hace algunos años. A los objetivos y acciones del PNTIC se les hará seguimiento a través del establecimiento de metas finales e intermedias, con la ayuda de indicadores específicos y globales.

El Plan hace énfasis en tres aspectos fundamentales que hay que realizar en el corto plazo por el efecto que pueden ejercer sobre la masificación de las TIC en la sociedad: Mejorar el acceso a la infraestructura, ayudar a la masificación de las TIC en las PYMES y consolidar el proceso del Gobierno en línea.



Gráfica 4. Suscriptores a banda ancha



Fuente: Ministerio de tecnología de la información y las comunicaciones 2012

Tabla 9 Suscriptores a banda ancha vive digital y demás conexiones

TRIMESTRE	BANDA ANCHA VIVE DIGITAL	DEMÁS CONEXIONES	TOTAL
2010-1T	2.132.629	1.177.323	3.309.952
2010-2T	2.529.858	1.056.890	3.586.748
2010-3T	2.813.117	1.233.880	4.046.997
2010-4T	3.073.948	1.310.233	4.384.181
2011-1T	3.654.884	1.399.993	5.054.877
2011-2T	4.075.723	1.446.316	5.522.039
2011-3T	4.596.319	1.310.685	5.907.004
2011-4T	4.836.833	1.303.438	6.140.271
2012-1T	5.228.408	1.237.371	6.465.779
2012-2T	5.503.009	1.134.355	6.637.364
2012-3T	5.917.395	1.119.846	7.037.241
2012-4T	6.271.038	985.053	7.256.091

Fuente: Ministerio de tecnología de la información y comunicaciones 2012

Al término del cuarto trimestre de 2012, el número total de suscriptores a Internet de Banda Ancha\* Vive Digital en Colombia fue de 6.271.038. Por su parte, los accesos a las demás conexiones a Internet (Velocidad efectiva de bajada (Downstream) fija < 1.024 Kbps + Móvil 2G) alcanzaron 958.053 suscriptores. (Ver tabla 11).

El número de suscriptores a internet fijo y móvil conservaron su tendencia creciente, al saltar de 7.037.241 millones (3T- 2012) a 7.256.091 millones (4T- 2012), lo que representó un crecimiento del 3,11%, y con relación al mismo trimestre del año inmediatamente anterior, el crecimiento fue del 18,2%.

Tabla 10. Suscriptores a banda ancha vive digital y demás conexiones

Países / Indicadores	Líneas en servicio por 100 habitantes		Teléfonos Públicos por 1000 habitantes		Abonados Celulares por 100 habitantes	
	1998	2001	1998	2000	1998	2001
Colombia	16,15	17,05	1,30	2,60	4,91	7,38
Argentina	20,27	21,63	2,65	5,20	7,81	18,61
Brasil	12,05	21,69	3,03	5,40	4,68	16,66
Chile	20,55	23,90	0,91	1,30	6,50	34,02
México	10,36	13,48	3,28	6,30	3,50	20,06
Venezuela	11,67	11,20	3,23	3,50	8,67	26,35
Países Ingreso Bajo	1,64	2,90	0,22	0,40	0,11	0,95
Países Ingreso Medio Bajo	8,18	13,59	1,57	2,20	1,54	9,77
Países Ingreso Medio Alto	16,52	22,70	2,90	5,00	5,51	25,41
Países Ingreso Alto	56,06	59,69	5,55	4,70	26,63	60,23
Promedio Mundial	14,26	17,19	1,88	2,60	5,38	15,48

Fuente: Informe desarrollo mundial de telecomunicaciones 1981-2002

El Ministerio TIC e Ipsos Napoleón Franco presentaron el estudio de consumo digital, donde se revela cómo, dónde, cuándo y cada cuánto los colombianos usan Internet.<sup>20</sup>

El estudio reveló que el 80% de los encuestados usa Internet y que el mayor incremento del uso de la red se dio en los estratos 1 y 2, con un crecimiento del 17% en comparación al uso que le daban en 2010. También se observa que el 54% de los colombianos que usan Internet, lo hacen todos los días y pasan en promedio 2,6 horas navegando.

Se pudo establecer que más hogares están conectados a Internet, el 64% de las casas en ciudades de más de 200 mil habitantes cuenta con conexión. El 71% de los encuestados accede a Internet desde su casa y el 20% en cafés Internet.

Cada vez son menos las barreras para usar Internet. En 2012 solo el 28% dijo no hacerlo por desconocimiento en el manejo de un computador, mientras que en 2010 esta razón la daba el 41%. Únicamente el 8% considera que no usa Internet por factores relacionados con el costo.

Así mismo, el acceso a un computador ha dejado de ser una causa para no navegar en Internet, solo el 7,1% de los encuestados manifiesta esta dificultad.

Los encuestados también reportaron los usos que le dan a Internet. Enviar y recibir correos, visitar las redes sociales, entrar a los buscadores, ver videos y descargar música, son las principales cosas que los colombianos hacen cuando están conectados.

En este segundo estudio, los datos revelan que la educación gana protagonismo entre las actividades realizadas por Internet. El 26% de las personas se conecta para realizar cursos gratuitos, como los que ofrece el SENA; el 24% navega para buscar empleo y el 22% para cotizar productos.

---

<sup>20</sup> Estudio de Napoleón y franco 2012

En 2012, el computador de escritorio sigue siendo el dispositivo más utilizado para conectarse a Internet. Sin embargo su utilización descendió un 11% en comparación con lo registrado en 2010. Los usuarios ahora utilizan el portátil (39%), teléfonos inteligentes (23%) y tabletas (3%); siendo este último el dispositivo que más desean tener los colombianos.

#### Notas de Interés:

- 8 de cada 10 ciudadanos acceden a Internet, en ciudades de más de 200 habitantes y un promedio de edad entre 15 y 55 años de edad.
- El 54% de colombianos usuarios de internet, lo utilizan todos los días y lo hacen en promedio de 2,6 horas al día.
- 300 por ciento creció el comercio electrónico entre el 2010 y 2012, en 2010 el 4% de los usuarios realizaron compras on line y para el 2012 el 16% lo hizo.
- El 64% de los hogares de ciudades con más de 200 mil habitantes están conectados a internet.<sup>21</sup>

#### 2.1.5 Fuerzas competitivas.

El sector financiero ha sido uno de los sectores de la economía colombiana que mayores procesos de transformación organizacional ha presentado durante los últimos años (1990-2010). Fusiones, alianzas estratégicas, integraciones y, en general, diversas formas administrativas y jurídicas han generado cambios significativos en su estructura organizativa, en relación con los aspectos tecnológicos y diversas posturas administrativas tendientes a enfrentar los cambios en el mercado y la competencia. Esto ha permitido una mayor orientación al cliente y a la utilización de nuevas formas operativas para prestar el servicio, así como una manera diferente de relacionarse con sus clientes y proveedores.

---

<sup>21</sup> Ministerio TIC, 2013

Todo ello como producto de un mayor conocimiento organizacional e importantes innovaciones de carácter tecnológico. Así, entre los principales cambios se encuentran una mayor integración financiera internacional; nuevos desarrollos tecnológico en informática, telemática y comunicaciones; mayor desregularización financiera, una orientación de los grandes bancos a operar como banca de mayoreo y un incremento del cobro de comisiones, entre otros.

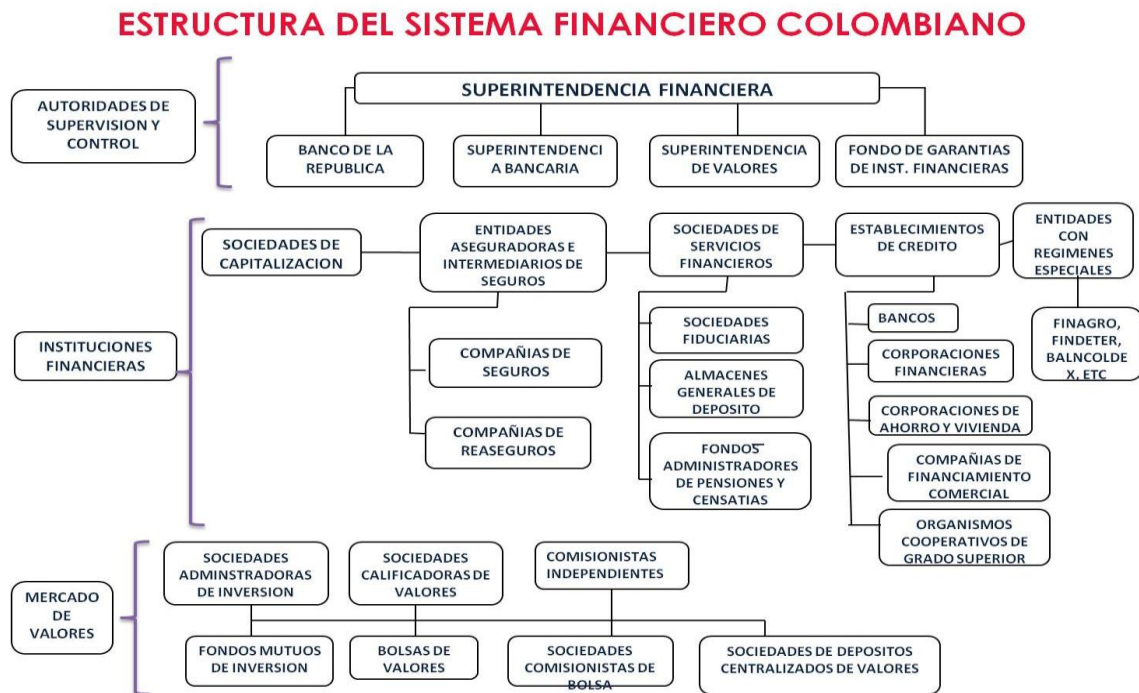
Su estructura está dada por 4 ramas fundamentales:

- Organismos gubernamentales de asesoría y política
- Organismos gubernamentales de control y vigilancia
- Instituciones financieras
- Organismos multilaterales de crédito

El Sistema Financiero en Colombia se encuentra conformado por Entidades Financieras y Aseguradoras.

A continuación la estructura del sistema financiero colombiano. (Ver figura 2).

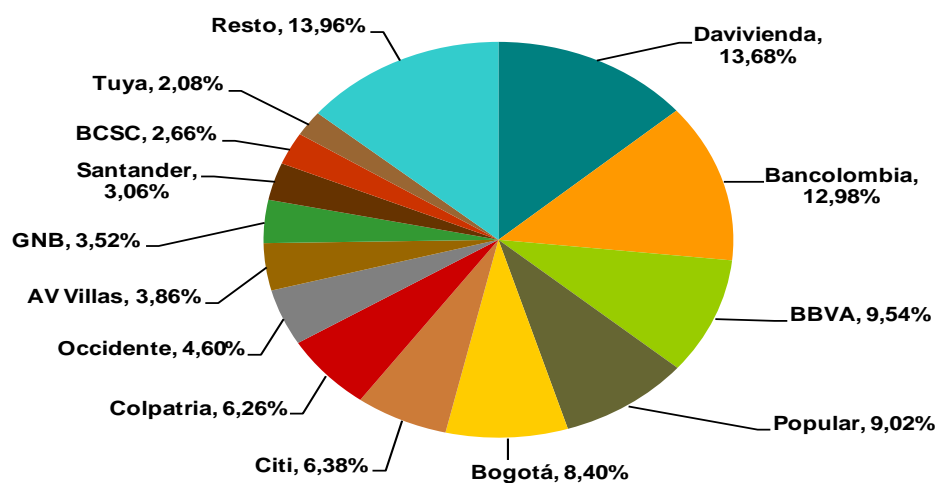
Figura 3. Estructura del sistema financiero



Fuente: [www.asobancaria.com](http://www.asobancaria.com), 2012

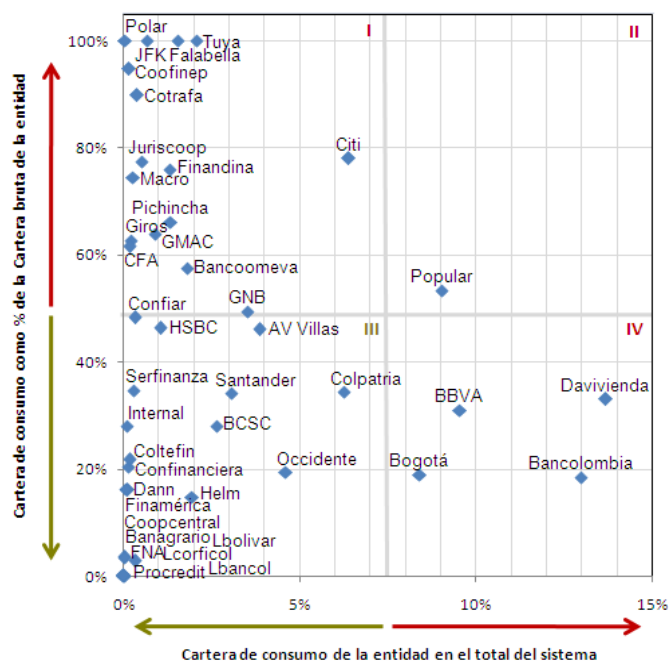
En el gráfico 5, se muestra la participación que tienen los principales bancos en Colombia en materia de la cartera de consumo, donde se puede observar que la mayor participación la tiene Davivienda con un 13, 68%.

Gráfica 5. Cartera Bruta de consumo: Participación por entidad



Fuente: Informe Banco de República 2012

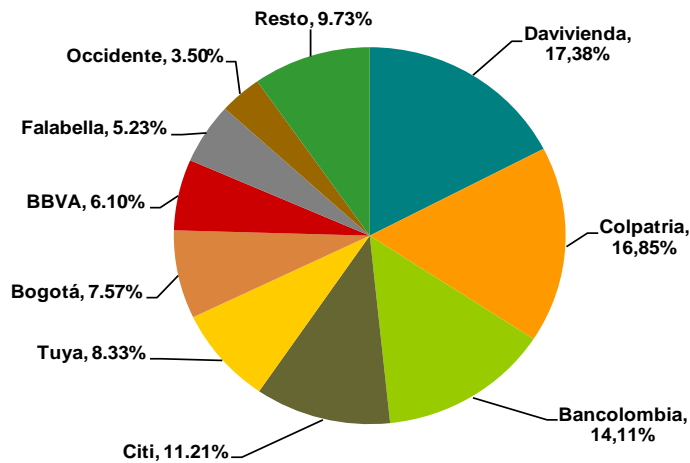
Gráfica 6. Cartera bruta de consumo participación por entidad



Fuente: Informe Banco de la República 2012

En la gráfica 6, se observa que la cartera de consumo está concentrada en los bancos (Bancolombia, Davivienda, BBVA y Banco de Bogotá).

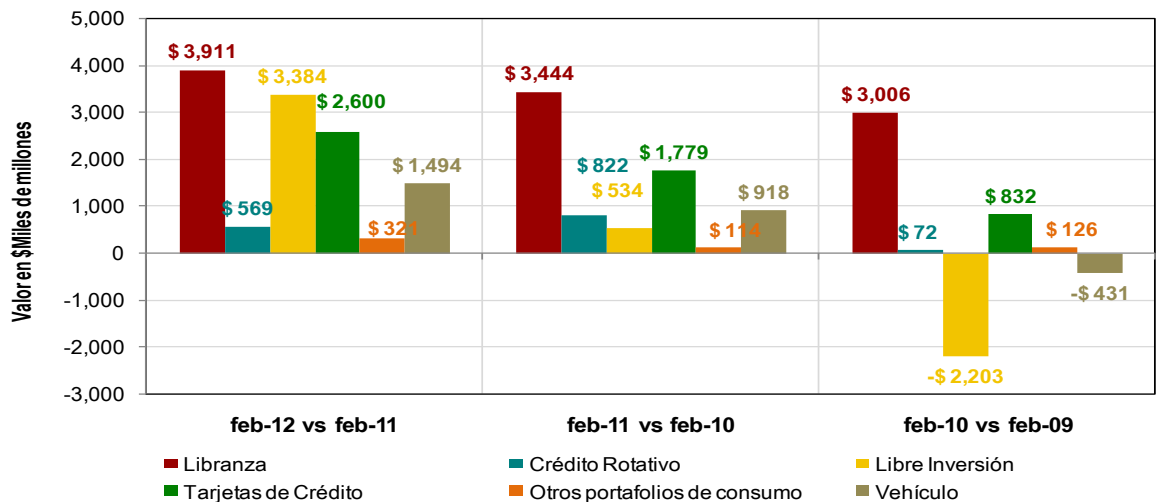
Gráfica 7. Saldo total de las tarjetas de crédito: Participación por entidad Febrero / 2012



Fuente: Informe Banco de la República 2012

La gráfica 7, muestra específicamente en el producto tarjeta de crédito la participación que tienen las entidades, en este caso es también Davivienda la que tiene mayor porcentaje en este producto.

Gráfica 8. Variación anual del saldo bruto y vencido de consumo por producto



Fuente: Banco de la República 2012

A febrero de 2012, el producto de menor ICV es libranza, mientras que el de mayor deterioro es “Otros productos” seguido por “libre inversión”. (Ver tabla 14).

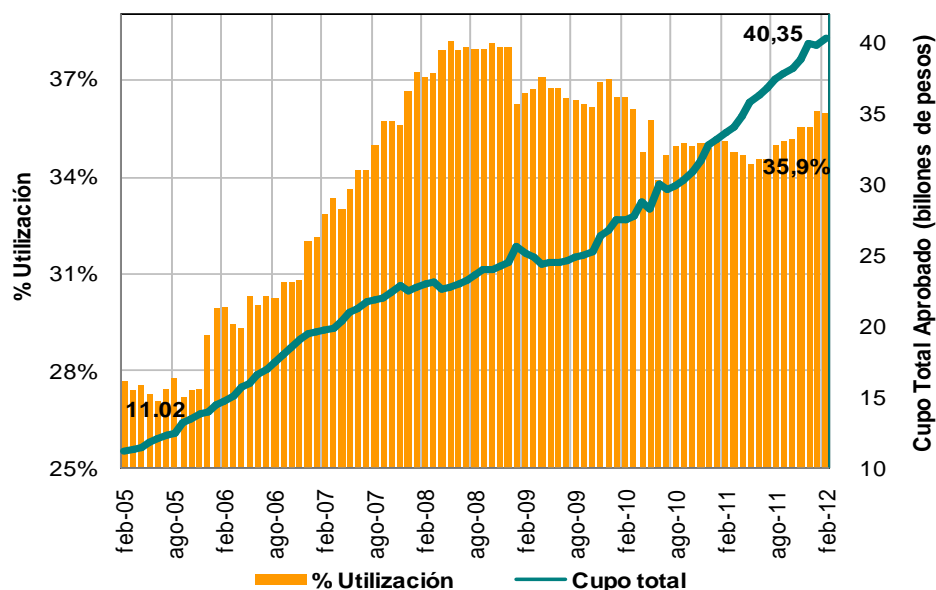


Tabla 11. Cartera vencida por producto

Modalidad	ICV
Libranza	2.26%
Crédito Rotativo	5.76%
Libre Inversión	6.33%
Tarjetas de Crédito	5.77%
Otros portafolios de consumo	8.27%
Vehículo	4.99%
<b>Total</b>	<b>4.75%</b>

Fuente: Informe Banco de República 2012

Gráfica 9. Incremento en cupos de tarjetas aprobadas



Fuente: Informe Banco de República, 2012

El mayor número de tarjetas y la realización de campañas masivas de incremento de cupos entre deudores antiguos, se han visto reflejados en un aumento de \$12.84 billones en el cupo aprobado (Pasó de \$27.51 b a \$40.35 b) durante los últimos dos años. (Ver gráfica 9).

El banco con la menor cuota de manejo mensual es GNB Sudameris, seguido de Bancoomeva, con unas menores tasas de interés del mercado. (Ver tabla 15).

Tabla 12. Tasa de interés y cuota de manejo por entidad

<i>Entidad</i>	<i>Tasa</i>	<i>Entidad</i>	<i>Cuota de manejo*</i>
BANCO PICHINCHA S.A.	21,97	BANCO GNB SUDAMERIS	3.466,67
BANCOOMEVA	23,97	BANCO PICHINCHA S.A.	8.750,00
BANCO SANTANDER	26,78	BANCOOMEVA	9.000,00
BANCO GNB SUDAMERIS	27,57	BANCO FALABELLA S.A.	11.900,00
BANCO DE OCCIDENTE	27,96	GIROS Y FINANZAS	12.000,00
HSBC COLOMBIA	28,38	BANCO COLPATRIA	12.711,11
CITIBANK COLOMBIA	28,51	BANAGRARIO	13.145,00
BANCO FALABELLA S.A.	28,76	BANCO POPULAR	14.419,00
BANCO POPULAR	28,83	DAVIVIENDA	14.700,00
BANCO COLPATRIA	29,17	BANCO DE BOGOTA	14.900,00
BANCO DE BOGOTA	29,35	LA POLAR	14.900,00
BCSC	29,43	BANCO SANTANDER	15.633,33
BBVA COLOMBIA	29,44	BANCOLOMBIA	15.722,22
BANAGRARIO	29,44	BCSC	15.833,33
BANCOLOMBIA	29,48	HELM BANK	15.833,33
SUFINANCIAMIENTO	29,53	BANCO DE OCCIDENTE	15.870,00
LA POLAR	29,54	AV VILLAS	15.966,67
HELM BANK	29,65	CITIBANK COLOMBIA	16.000,00
DAVIVIENDA	29,69	SUFINANCIAMIENTO	16.000,00
GIROS Y FINANZAS	29,76	BBVA COLOMBIA	16.066,67
AV VILLAS	29,84	HSBC COLOMBIA	16.500,00

Fuente: Informe de tasas y tarifas semanal Superintendencia Financiera de Colombia, 2012

### Internacionalización del negocio Financiero

Debido al buen desempeño, algunas instituciones nacionales ingresaron a los mercados externos, a través de la compra de bancos extranjeros. Dentro de estas operaciones sobresalen:

La compra del Banco de Bogotá de las operaciones en Centroamérica del BAC CREDOMATIC.

La compra por parte de suramericana de la operación de pensiones y seguros de ING en México, Colombia, Perú, Chile y Uruguay.<sup>22</sup>

La compra de Davivienda de las operaciones del HSBC en Costa Rica, El Salvador y Honduras.

<sup>22</sup> La Republica.com, junio 2012

Frente a las emisiones de deuda, se resalta la colocación que existe actualmente en el exterior de certificados de depósito americanos por parte de Bancolombia, Grupo Sura y Corficolombiana.

Debe mencionarse que durante el 2011 las compañías de financiamiento Finandina, CMR Falabella y la Inversora Pichincha pasaron a constituirse en bancos y la Cooperativa Financiera Coomeva pasó a ser Bancoomeva.

Los bancos que tienen proyectado trabajar en Colombia en el 2013:

Colombia se ha consagrado como uno de los mercados más atractivos para los inversionistas extranjeros. Esto, según los expertos, porque el sector bancario local se lleva las miradas por lo inexplorado de éste, y los bajos niveles de bancarización que le dan la ventaja a Colombia, un entorno donde las nuevas entidades que llegarán al país, podrían crecer sin mayores contrariedades.

Banco Azteca:

El grupo mexicano Salinas, ganador de la licitación para instalar 18.000 kilómetros de fibra óptica en 753 municipios, tiene planes de entrar con el Banco Azteca, una entidad enfocada a dar créditos a las clases menos favorecidas. Se planea llevar con el banco, y así poder complementar con las operaciones de Elektra, una tienda de electrodomésticos, en la que se financiarían las compras a través del banco.

DNB Bank ASA:

El banco noruego DNB Bank ASA podrá tener como destino objetivo al mercado colombiano para el próximo año. Esto se debe al interés y los proyectos desarrollados en Perú y Chile, países donde la compañía ya inició su operación.

Banco de Guayaquil:

El segundo banco más grande de Ecuador, el Banco de Guayaquil, también se encontraría buscando adquisiciones en Colombia y Perú, para desarrollar el plan

de expansión en el que viene trabajando desde el año pasado. Banco Compartamos:

Aunque la entidad ha manifestado ciertas inconformidades en lo que refiere al tope de la tasa de usura existente en el país, se ha pronunciado en los últimos meses sobre el interés de estar en el sistema local, tanto así que hace un mes decidió anunciar su llegada, que probablemente se genere en los primeros meses del 2013.

Ahora se entrara a analizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

1. Rivalidad entre competidores: El número de competidores existentes es muy elevado. Existen muchas entidades bancarias y financieras dedicadas a esta actividad en la ciudad de Bogotá, muchos de los cuales se especializan en un nicho de mercado diferente Sin embargo, existe una alta competencia por parte de los Bancos que conforman el sector ya que cuentan con excelente infraestructura, desarrollo tecnológico y capital humano.
2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores: Existe amenaza de nuevos competidores dada por las fusiones que se vienen dando en la que cada vez se observan grupos más consolidados. En cuanto a las barreras la alta regulación por parte del gobierno exige que aquellos que deseen ingresar cumplan con altos estándares.

Barreras de entrada: Existen barreras de entrada al Sector Bancario en la ciudad de Bogotá, y en general en Colombia, ya que establecer y posicionar un Banco lleva años de credibilidad en los consumidores. Sin embargo, en la actualidad hay una gran amenaza de nuevos Bancos extranjeros en la ciudad. La estrategia utilizada para realizar apertura de nuevos mercados es la de las

fusiones, donde bancos extranjeros absorben bancos locales para lograr un posicionamiento y reconocimiento en el sector.

3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos: La desintermediación tiene como consecuencia el incremento en la oferta de servicios financieros y en consecuencia, la aparición de productos sustitutivos a los ya tradicionales que pueden proceder de las entidades bancarias u otras entidades financieras. Otros factores que han influido en la aparición de productos sustitutivos son la globalización del sistema y la aparición de internet. Este hecho, ha supuesto la aparición de nuevas entidades bancarias que sólo trabajan en este entorno, ofreciendo nuevos productos a mejores condiciones económicas a sus clientes, ya que trabajan con costes de estructura más bajos. Las entidades tienen que esforzarse para innovar y lanzar al mercado nuevos productos y servicios cada vez más sofisticados debido el grado creciente de información disponible por el cliente. Un ejemplo de los sustitutos son las compañías de financiamiento, cooperativas, casas de cambio.
4. Poder de negociación de los proveedores: En una entidad bancaria, el input principal de la cadena de valor es el dinero. Por tanto este apartado es crucial en el devenir de un banco. Según aumenta el volumen de dinero cedido por los proveedores, aumenta su posición negociadora. El poder negociador de los bancos frente a los proveedores se fundamenta en una mayor concentración del sector; la poca diferenciación del dinero; los bajos costes que supone un cambio de proveedor y las posibilidades de integración hacia atrás de las entidades financieras. A mayor número de competidores, mayor poder negociador de los proveedores de dinero. Destacar también la importancia de otros proveedores: proveedores de tecnología, material informático y telecomunicaciones. El poder de negociación en este caso es reducido por parte de las entidades bancarias debido a su alto nivel de concentración; el grado de sustitución de esos productos y servicios es bajo y

el cambio de proveedor supone para los bancos muchas veces una alternativa inviable debido a los elevados costes que suponen.

5. Poder de negociación de los consumidores: Los consumidores del Sector Bancario no tienen un alto poder de negociación debido a que la Banca se rige por políticas reguladas por la Superintendencia Bancaria y el Banco Emisor, Banco de la República; sin embargo, y gracias a la competencia que existe en el mercado; los clientes pueden decidir según los diferentes beneficios y ofertas que existen en el mercado por un servicio que satisfaga sus necesidades de tasas rentables, disponibilidad de canales electrónicos, calidad en el servicio personalizado, entre otros.

El poder de negociación de los demandantes de dinero y servicios financieros se basa en la menor concentración del sector bancario debido a la existencia de un mayor número de competidores. Cuanto más fiel sea un cliente a un banco, el cambio se hace incómodo. Esto es una ventaja para el banco que se contrarresta con lo siguiente: cuanto más fiel sea el cliente, más poder de negociación tiene frente al banco. Este menor poder de negociación de la entidad financiera se acentúa por la homogeneidad de los productos y servicios bancarios.

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Cnnegocios.com,2012

## EL POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO)

Se debe realizar una lista de amenazas y oportunidades, lo cual llevara a plantear estrategias de aprovechamiento para las oportunidades y estrategias de contrarresto para las amenazas.

### Oportunidades

1. Bajo nivel de bancarización.
2. Diversificación de sus portafolios a nivel internacional.
3. Mantenimiento por parte del banco central de tasas de interés estables.
4. Aprovechar el TLC – USA para el comercio internacional de servicios financieros.
5. Aumento a la inversión en seguridad.
6. Facilidad de acceso a la tecnología.
7. Alianzas estratégicas.
8. Desarrollo de la banca e inversiones.
9. Apartes de la nueva reforma tributaria.
10. Nuevos inversionistas.
11. Políticas conservadoras en el otorgamiento de crédito.
12. Mejora del riesgo Idiosincrático (Sistema jurídico y marco regulatorio que incentiva la transparencia y las políticas de crédito conservadoras).
13. Profundización financiera.
14. Ausencia de burbuja de activos.

### Amenazas

1. Nuevos competidores extranjeros.
2. Falta de innovación en los productos y servicios.
3. Tarifas elevadas a nivel de todo el sector financiero.
4. Elevados niveles de riesgo crediticio (La pérdida de confianza en el mercado).
5. Elevadas tasas de desempleo.

6. Bajo niveles del ingreso Per cápita (Alrededor de US\$6000).
7. Crecientes precios de la vivienda y de la finca raíz comercial (Lo cual representa un riesgo en caso de una fuerte desaceleración económica).
8. Concentración en dos conglomerados financieros.

A continuación se elabora la matriz así:

1. Se prepara información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis.
2. Se identifican fortalezas y debilidades.
3. Se agrupa por capacidades.
4. Se califica y da prioridad a la fortaleza o debilidad en la escala: Alta, media o baja.
5. Se pondera el impacto de la fortaleza y debilidad en el éxito actual del negocio.
6. Interpretar la matriz identificando la fortaleza y debilidades de acuerdo con el impacto en el negocio.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Gerencia estratégica 10° Edición, Humberto Serna Gómez, 2012



Tabla 13. Perfil de capacidad externa.

BANCOOMEVA S.A									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>ECONÓMICOS</b>									
Estabilidad de política monetaria	x						X		
Tendencia a reducir la inflación		x						x	
Política fiscal	x						X		
TLC - USA. Comercio Internacional de Servicios Financieros	x							x	
Banco Central. Tasas de interés estables	x						X		
Crecientes precios de Vivienda y Finca raíz Comercial		x					X		
<b>POLÍTICOS</b>									
Política del país		x						x	
Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado				x				x	
<b>SOCIALES</b>									
Paz Social		x						x	
Aumento a la inversión en seguridad		x						x	
Incremento del índice de desempleo				x			X		
Política salarial				x				x	
<b>TECNOLÓGICOS</b>									
Telecomunicaciones	x							x	
Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico	x							x	
Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo	x							x	
Facilidad de acceso a tecnología	x						X		
<b>COMPETITIVOS</b>									
Tarifas elevadas en todo el sector financiero				x			X		
Desregulación del Sector Financiero				x				x	
Alianzas estrategias	x							x	
Formación de conglomerados				x				x	
Desarrollo de la banca de inversiones		x						x	
Internacionalización del negocio financiero	x							x	
Inversión extranjera en el sector financiero			x					x	
Rotación de talento humano					x		X		
Nuevos competidores				x				x	
<b>GEOGRÁFICOS</b>									
Dificultad de transporte aéreo – terrestre					x				X

Fuente: La autora. 2013

## 2.2 MICROENTORNO

Perfil de capacidad interna de la compañía (PCI): Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico del banco involucrando en todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías, a saber:

1. La capacidad directiva.
2. La capacidad competitiva o de mercadeo.
3. La capacidad financiera.
4. La capacidad tecnológica (Producción).
5. La capacidad del talento humano.

2.2.1 La capacidad directiva. Para poder entrar a realizar un análisis sobre la creación de Bancoomeva, la evolución de la organización desde la creación de Coomeva en el año de 1964 ha presentado los siguientes hitos, los cuales evidencian la continuidad en la prestación de servicios financieros durante sus 48 años de historia. (Ver tabla 17).

Tabla 14. Línea de tiempo

AÑO	GESTIÓN
1964	Se crea la cooperativa médica del Valle – Coomeva
1998	Creación de la unidad de ahorros y crédito con planeación estratégica, dentro de Coomeva Multiactiva.
2004	La asamblea decide la creación de la cooperativa financiera
2006	Se denomina la creación del grupo empresarial Coomeva.
2007	Escisión de la unidad de ahorro y crédito de Coomeva Multiactiva a Cooperativa Financiera.
2008	Postulación al premio colombiano a la calidad a la gestión.
2009	El consejo de administración de Coomeva da la viabilidad para iniciar el proyecto de conversión de Coomeva Financiera a Bancoomeva.
2010	Autorización de la Superfinanciera Colombia para la constitución como Banco.
2011	Se realiza la asamblea constitutiva de Bancoomeva y primera junta directiva.

Fuente: Informe de Sostenibilidad 2011

La promesa de valor del banco es “Bancoomeva me facilita la vida”, la cual está dirigida a los siguientes mercados:

1. Asociados de Coomeva (Personas naturales y jurídicas).
2. Familiares de asociados de Coomeva.
3. Empresas de Coomeva.
4. Asociados Adherentes.

Todo esto conlleva a tener presencia a nivel nacional distribuido en las siguientes regionales:

Regional Bogotá (25)

Regional Cali (23)

Regional Caribe (12)

Regional Eje Cafetero (9)

Regional Medellín (21)

Regional Palmira (2)

Los resultados obtenidos en cada regional son monitoreados a través de indicadores estratégicos, tácticos y operativos, bajo la metodología del Balanced Score Card (BSC).

Para Coomeva la responsabilidad social empresarial es una manera de ver el mundo y de actuar a lo largo de la cadena de valor, creando valor sostenible y de negocios como epicentro de éxitos. Poseen una estrategia corporativa de RSE para el año 2015:

“Ser ciudadanos corporativos, socialmente responsables, mediante acciones concretas y de impacto”

Bancoomeva gestiona los riesgos estratégicos del negocio como: Crédito, mercado, liquidez, operativo y lavado de activos y la financiación del terrorismo, a través de los siguientes sistemas (SARO, SARC, SARLAFT).

A través de SARO se gestionan y administran los riesgos operativos inherentes a la actividad financiera, con el fin de proteger los intereses de la organización.

Un mecanismo eficiente para medir la Calificación de servicio – voz del cliente es la encuesta que mide mensualmente en escala de 1 a 5 el cumplimiento de esta promesa. Los asociados y clientes de Bancoomeva califican la vivencia de estas conductas por parte de los colaboradores.

Mensualmente se calcula el promedio por colaborador, por oficina, por regional y el nacional, el resultado es el “indicador del servicio” que es analizado en el comité de gestión y calidad nacional para establecer planes de acción.

La capacidad del talento humano

En el banco se crean las condiciones necesarias para generar bienestar y desarrollo personal y profesional, dentro de un ambiente positivo, cálido y amable en la tabla 18, se identifican las principales características del plan estratégico de gestión humana.

Tabla 15. Administración del talento humano

Se realizan procesos de vinculación, con sistemas de promoción interno y vinculación de cargos directivos y gerenciales, realizados por firmas externas.
Se aplica un sistema de gestión de desempeño por objetivos, vinculado al sistema de compensación variable el cual a su vez se liga a los resultados de forma que todo colaborador tiene la posibilidad de recibir un pago adicional como reconocimiento, Bancomeva pago en el 2011 bonos de productividad por valor de \$573.622.619.
Bancomeva no cuenta con convenios colectivos, ni sindicatos.
Existen tres sistemas de compensación: Fijo que se aplica para todos los cargos, flexible que se aplica para los empleados según su nivel salarial y variable, el cual consiste en el pago de incentivos por cumplimiento de indicadores.
Medios de comunicación de los colaboradores: Página de intranet, página Web del banco, comunicados de presidencia, comunicados de gerencia de gestión humana, boletines y videos.
Programa “5 Eses” para generar hábitos de vida saludables, armonizar la salud mental y física del colaborador con el ambiente laboral, incrementar su bienestar, optimizar los procesos y mejorar la productividad.
Existe un comité paritario de salud ocupacional, es el espacio de planificación de acciones que buscan generar un entorno seguro.
Se realizan actividades de promoción de la salud y prevención de la enfermedad: Toma de citologías, examen del seno, agudeza visual y exámenes médicos periódicos.
Brigada de emergencia, está conformada por el 20% de los colaboradores.
Programa de Pre pensionados, dirigida a quienes les faltan menos de los dos años para pensionarse.
Se miden brechas entre las competencias definidas para el cargo y el nivel de competencias demostrado por el colaborador y según los resultados se establece el Plan de Desarrollo Individual para cerrar las brechas y el plan maestro de capacitación.
El 61% de los colaboradores se ubican dentro de la competitividad salarial del mercado.
El sistema de capacitación E- learning permite brindar actualización y conocimiento con cubrimiento del 100%.

Fuente: Informe de sostenibilidad 2012

## Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Bancoomeva ha sido diseñada en tres niveles a saber: Estratégico, táctico y operativo.

El nivel estratégico lo componen la asamblea de socios, junta directiva y un presidente ejecutivo. El nivel táctico lo componen la vicepresidencia de operaciones y tecnología, la vicepresidencia comercial banca personal, vicepresidencia comercial banca empresarial, vicepresidencia de crédito y cartera, vicepresidencia de riesgo y gestión. El nivel operativo está compuesto por las gerencias regionales (Cali, Bogotá, Eje Cafetero, Palmira, Medellín, Caribe).

Misión: Razón de ser contribuir al desarrollo integral de la comunidad Coomeva y del mercado objetivo, brindando soluciones financieras para generar valor, actuando mediante principios éticos y de responsabilidad social.

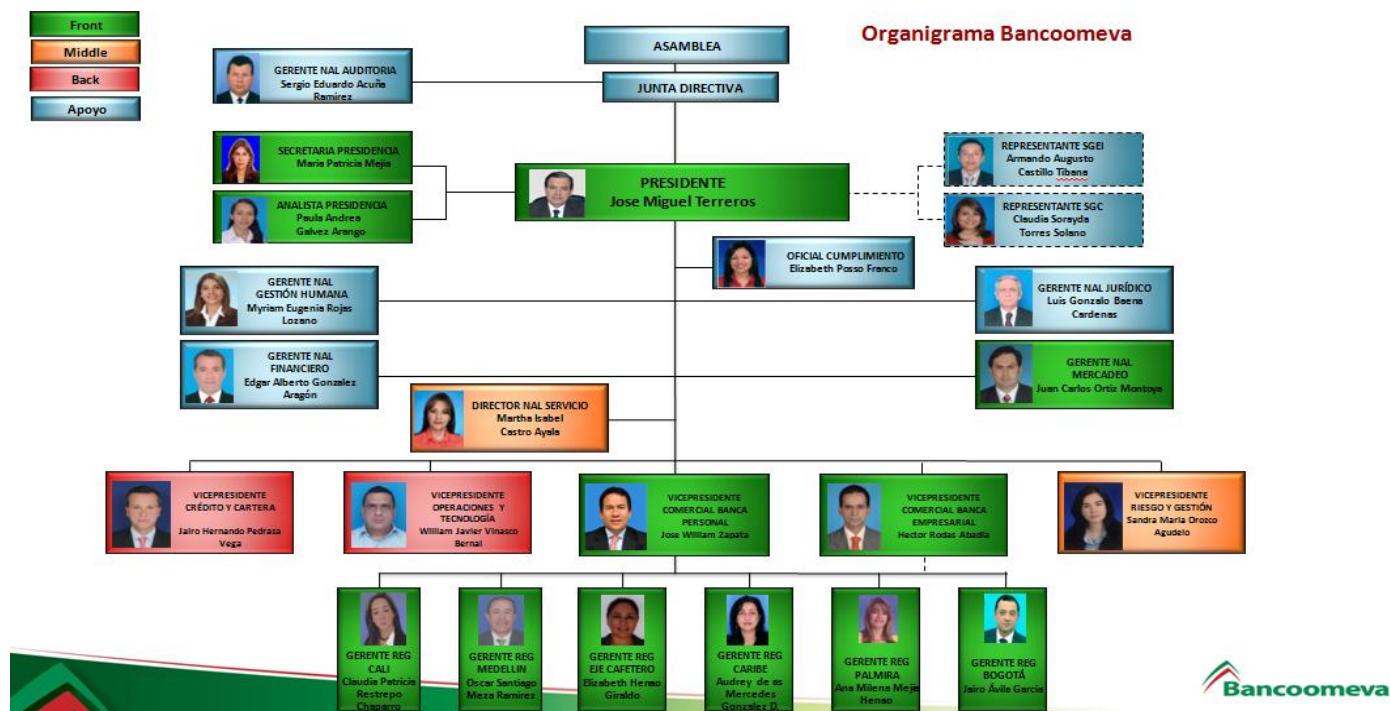
Visión: Se modelo de banca solidaria en Latinoamérica.

Valores Corporativos: Honestidad, solidaridad, confianza, cumplimiento de compromisos, trabajo en equipo, servicio.

A continuación se presenta la estructura organizacional del Banco:



Figura 4. Organigrama.



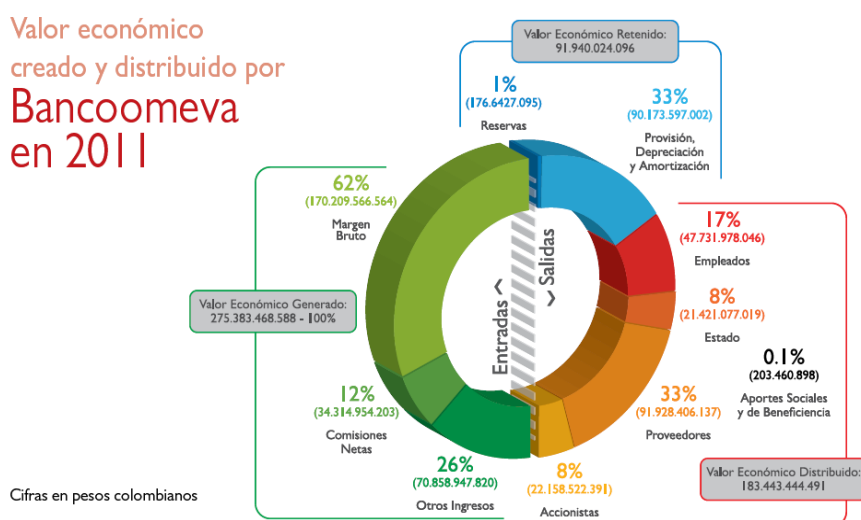
Fuente: [www.bancoomeva.com](http://www.bancoomeva.com), 2013



### 2.2.2 Capacidad financiera.

Las utilidades de las empresas del grupo y los rendimientos obtenidos de todas la inversiones, le permiten a Coomeva valorizar los aportes de los asociados, en la figura 4, se puede evidenciar cuales fueron las entradas y salidas que tuvo el banco y por que conceptos.

Figura 5. Valor económico



Fuente: Informe de sostenibilidad 2011

### 2.3 Capacidad tecnológica.

Existe un modelo de gestión y gobierno de la tecnología y la información que garantiza la continuidad de los procesos y la eficiencia, la integridad, la integralidad y la seguridad informática. Adoptan estándares de la biblioteca de la infraestructura de tecnologías de la información, ITIL y seguir los estándares del modelo de capacidad y madurez integrado, CMMI, en el cual están certificados como entidad de clase mundial. (Ver figura 5).

Figura 6. Tecnologías



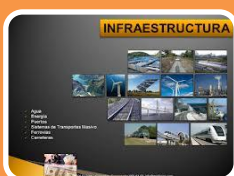
Conocimiento de clientes productos y servicios a través de inteligencia de negocios y CRM.

- Base de datos relacional
- Reducir el numero de motores.



Independencia de plataforma en hardware y en bases de datos.

- Alta parametrización.
- Manejo de BPM , cumplir con los estandares de seguridad, arquitectura e implementación.



Renovación tecnologica

- Networking, Red WAN,
- Tecnologias que posean características de ahorro de energia y conservación del medio ambiente.

Fuente: Informe Coomeva 2012

Tabla 16. Mecanismos de seguridad

Se implementan mecanismos de seguridad para los clientes como: DLP (Data Loss Prevention), administración de bases de datos, correlación de logs,
No se han presentado ningún fraude por fuga de información.
Se desarrollan campañas hacia clientes para incentivar la seguridad en sus transacciones.

Fuente: Informe Coomeva 2012

## 2.4 CAPACIDAD COMPETITIVA

Tabla 17. Ranking Sectorial de Empresas

Financiero	
	2012
BANCOLOMBIA	1º
DAVIVIENDA	2º
BANCO DE BOGOTÁ	3º
BBVA	4º
GRUPO AVAL	5º
COLPATRIA	6º
BANCO DE OCCIDENTE	7º
HELM BANK	8º
CITIBANK	9º
AV VILLAS	10º
CAJA SOCIAL	11º
BANCOOMEVA	12º
BANCO DE LA REPUBLICA	13º

Fuente: Análisis e investigación 2012

En la tabla 20, se observa que Bancolombia es el banco líder en el mercado, a continuación se mencionan los factores claves del éxito, que han llevado a que la entidad se posicione como la número uno en el sector financiero.

### Factores claves de éxito

- Mejoramiento continuo de productos y servicios.
- Profundización en nuevos segmentos.
- Programas de fidelización
- Tecnología de punta.
- Información de clientes actualizado (Bases de datos).
- Aprendizaje continuo, programas de formación para fortalecer competencias gerenciales como el liderazgo.
- El trabajo en equipo, indispensable que los directivos estén cerca de sus colaboradores.
- Calidad en el servicio.
- Políticas de innovación.
- Alianzas y acuerdos de Cooperación.

- Reconocimiento (Top of mind) y presencia en medios de comunicación.
- Recurso humano altamente comprometido y calificado.
- Solidez financiera.
- Imagen corporativa.
- Alianzas estratégicas.

Para complementar el análisis se deben identificar los principales competidores, ponderar los factores claves del éxito y determinar las estrategias aplicando benchmarking. A continuación se presenta la matriz de la posición competitiva.

Matriz para análisis de la posición competitiva

Para la estructura de la matriz se tienen en cuenta los siguientes pasos:

1. Identificar los factores claves de éxito para ser líder en el sector financiero.
2. Calificar en escala de 1 a 10 cada uno de los factores de acuerdo a la clasificación anterior.
3. Ordenar según su importancia cada uno de los factores claves de éxito.
4. Identificar y listar las empresas de mayor incidencia en la posición competitiva frente a Bancoomeva.
5. Calificar en escala de 1 a 10 como se encuentra Bancoomeva y las empresas competidoras (Bancolombia, Banco Davivienda, Banco de Bogotá) frente a cada uno de los factores claves de éxito.
6. Llevar toda la información a la matriz.
7. Realizar el análisis horizontal y vertical correspondiente.
8. Llevar la información prioritaria a las conclusiones estratégicas.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Gerencia estratégica corporativa, Rafael Ignacio Pérez Uribe, 2012



Tabla 18. Posición competitiva

ANÁLISIS DE LA POSICION COMPETITIVA										
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PESO FCE EN EL SECTOR	BANCOOMEVA		BANCOLOMBIA		DAVIVIENDA		BANCO DE BOGOTA		OBSERVACIONES
		PESO FCE BANCOOMEVA	PESO FCE BANCOOMEVA SECTOR	PESO FCE BANCOLOMBIA	PESO FCE BANCOLOMBIA SECTOR	PESO FCE DAVIVIENDA	PESO FCE DAVIVIENDA SECTOR	PESO FCE BANCO DE BOGOTA	PESO FCE BANCO DE BOGOTA SECTOR	
Solidez financiera	10	10	100	10	100	10	100	10	100	Se cuenta con estabilidad económica gracias a que pertenece al Grupo empresarial Coomeva.
Mejoramiento continuo de productos y servicios	10	7	70	9,5	95	9	90	8,5	85	Realizar benchmarking con los grandes del mercado.
Calidad en el servicio	10	8	80	9	90	9	90	8	80	Continuar con el mecanismo eficiente de la voz de cliente para cumplir con la promesa de valor del banco. (Encuesta en escala de 1 a 5).
Políticas de innovación	10	6	60	9	90	9	90	8,5	85	Aplicar mecanismos de investigación de mercados como Neuromarketing, en campañas comerciales para llegar a su mercado objetivo e incrementar el nivel de ventas y la satisfacción del cliente (Valor agregado).
Imagen corporativa	9	8	72	10	100	9	81	8,5	76,5	Potencializar los principios y valores corporativos del banco. (Honestidad, confianza, servicio, trabajo en equipo, compromiso con la comunidad,RSE), para mejorar la percepción que el mercado tiene del banco.
Tecnología de punta	9	7	63	9	90	9	81	8,8	79,2	Utilizar tecnología para reforzar las relaciones con los clientes mejorando el servicio (Trámite de transacciones por internet, cajeros automáticos, celular,tablets,banca telefónica, tele mercadeo)
Profundización en nuevos segmentos	9	6	54	9	90	9,5	85,5	8	72	Determinar cuales son los nichos mercado identificando características demográficas, psicológicas, geográficas).
Programas de fidelización	9	7	63	9	90	9	81	8	72	Diseñar programas de fidelización a través del producto tarjeta de crédito (Millas, catalogo de productos), premiar clientes leales y que estén al día con sus facturas).
Información de clientes actualizados	9	7	63	9	90	9	81	8	72	En cada contacto que se tenga con el cliente, realizar procesos de actualización de datos que sirvan más adelante como bases de datos confiables para gestionar telemarketing exitoso.
Recurso humano altamente competitivo	9	7	63	8	80	9	81	8	72	Continuar con los procesos de vinculación rigurosos y promoviendo dentro de los empleados que se estén capacitando constantemente para que le generen valor agregado a la compañía.
Alianzas y acuerdos de cooperación.	8	6	48	8	80	9	72	9	72	Buscar alianzas estratégicas con bancos foráneos que inyecten capital y le den al banco otro posicionamiento en el mercado, aprovechar las entidades que tienen proyectado posicionarse en el mercado colombiano en el 2013. (Banco azteca, banco Guayaquil).
Reconocimiento (Top of mind) y presencia en medios de comunicación.	8	6	48	9	90	10	80	8,5	68	Llegar a medios de comunicación como RCN y Caracol T.V que son los que tienen mayor audiencia, debido a que en este momento se hace a través de CITY T.V.
Trabajo en equipo	8	7	56	8	80	9	72	8	64	Promulgar el trabajo en equipo a través de la cooperación continua entre las áreas para dar pronta respuestas a los clientes en sus requerimientos.
Aprendizaje continuo, programas de formación para fortalecer competencias gerenciales como el liderazgo.	8	8	64	8	80	9	72	8	64	Crear programas de capacitación internos que busquen desarrollar creatividad e innovación que se puedan aplicar al interior del banco.
<b>Total</b>			<b>904</b>		<b>1245</b>	<b>90</b>	<b>1156,5</b>		<b>1061,7</b>	<b>FUENTE: La autora. 2013.</b>



## Beneficios de la tarjeta de crédito Bancoomeva

- Tasa de interés
- Cuota de manejo.
- Cargos de financiamiento= Cálculo sobre el saldo ajustado.
- Otros cargos= Cargos por avances en efectivo, sobrepasar el límite de crédito.
- Red de cajeros.

En la tabla 24, se observan las tasas de interés cobradas por las diferentes entidades financieras, donde se evidencia que Bancoomeva ofrece la tasa de interés más baja en el mercado 22,83% E.A, seguido de Banco Pichincha con 23,52% E.A, la tasa de interés más alta Banco Davivienda con 31,22% E.A.

Tabla 19.Comparativo tarjetas de crédito.

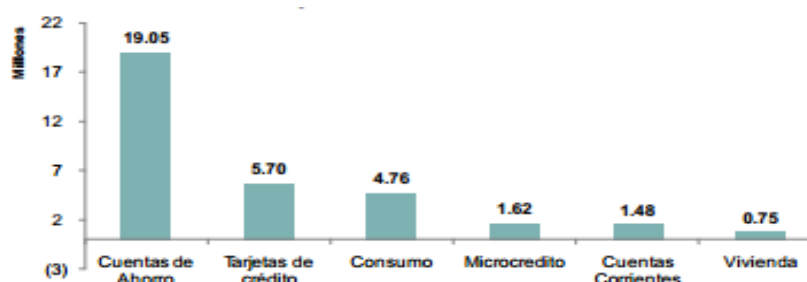
TABLA COMPARATIVA TARJETAS DE CRÉDITO														
ENTIDADES \ TARIFAS		Tasa efectiva anual (tarjeta de crédito)	CUOTA DE MANEJO								AVANCES			
			VISA		MASTERCARD		AMERICAN EXPRESS		DINERS		Oficina	Cajero de la entidad	Cajero de otra entidad	Internet
			Valor de tasa	Valor cuota	Forma de cobro	Valor cuota	Forma de cobro	Valor cuota	Forma de cobro	Valor cuota	Forma de cobro	Valor del avance	Valor del avance	Valor del avance
BANCOS	AV VILLAS	29,25%	\$ 47.900	T.A.	\$ 47.900	T.A.					\$ 6.250	\$ 5.500	\$ 4.055	\$ 4.055
	BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A.	30,12%	\$ 14.065	M.A.							\$ 0	\$ 3.923	\$ 3.923	
	BANCO CAJA SOCIAL BCSC	30,36%	\$ 48.500	T.A.	\$ 48.500	T.A.					\$ 7.500	\$ 3.500	\$ 3.965	\$ 0
	BANCO COOMEVA S.A. BANCOOMEVA	22,83%	\$ 8.000	M.V.							\$ 3.890	\$ 3.890	\$ 3.890	
	BANCO CORPBANCA S.A.	27,24%	\$ 48.900	T.A.	\$ 48.900	T.A.					\$ 5.700	\$ 3.965	\$ 3.965	\$ 0
	BANCO DE BOGOTÁ	29,92%	\$ 47.000	T.A.	\$ 47.000	T.A.					\$ 8.320	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 0
	BANCO FALABELLA	30,55%			\$ 11.900	M.V.					\$ 3.900		\$ 3.900	\$ 3.900
	BANCO GNB SUDAMERIS S.A.	29,84%	\$ 31.200	T.V.							\$ 3.650	\$ 3.650	\$ 3.650	\$ 0
	BANCO PICHINCHA S.A.	23,52%	\$ 26.250	T.V.							\$ 0		\$ 1.500	
	BANCO POPULAR S.A.	30,54%	\$ 16.727	T.V.							\$ 8.000	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500
	BANCOLOMBIA S.A.	31,01%	\$ 48.100	T.A.	\$ 48.100	T.A.	\$ 50.000	T.A.			\$ 8.100	\$ 3.965	\$ 3.965	
	BBVA COLOMBIA	31,08%	\$ 48.200	T.A.	\$ 48.200	T.A.					\$ 7.500	\$ 3.965	\$ 3.965	\$ 3.965
	CITIBANK	28,94%	\$ 16.480	M.A.	\$ 16.480	M.A.					\$ 10.000	\$ 3.965	\$ 3.965	\$ 0
	DAVIVIENDA S.A.	31,22%	\$ 48.500	T.A.	\$ 48.500	T.A.			\$ 62.000	T.A.	\$ 7.300	\$ 7.300		\$ 7.300
	HELM BANK S.A.	30,96%	\$ 48.250	T.A.							\$ 9.023	\$ 3.965	\$ 3.965	
	HSBC COLOMBIA S.A.	27,48%	\$ 16.500	M.A.	\$ 16.500	M.A.					\$ 7.730	\$ 4.059	\$ 4.059	\$ 4.059
OCCIDENTE	27,49%	\$ 49.510	T.A.	\$ 49.510	T.A.					\$ 8.000	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 0	
RED MULTIBANCA COLPATRIA S.A.	31,15%	\$ 48.500	T.A.	\$ 48.500	T.A.								\$ 3.965	
CF	COMPANÍA DE FINANCIAMIENTO TUYA S.A.	31,01%												
	GIROS Y FINANZAS S.A. C.F.C.	30,76%									\$ 6.000			
	LA POLAR S.A.	30,60%												
	SERFINANSA S.A.	30,75%									\$ 5.000			

Fuente: Dinero 2012



A continuación se identifican los productos más relevantes, determinados a través del número de personas que hacen uso de estos instrumentos y en su orden son: Las cuentas de ahorro, las tarjetas de crédito y créditos de consumo. Según un reporte de la Asobancaria el 65,2% de la población adulta del país cuenta con al menos un producto financiero; esto se traduce en 19,9 millones de personas.<sup>26</sup> (Ver gráfica 10).

Gráfica 10. Productos reelevantes en el mercado financiero



Fuente: Asobancaria, CIFI, Cifras junio 2012

---

<sup>26</sup> El espectador.com / 19/07/2012

## 2.5 MARKETING MIX: LAS 4C DEL MARKETING

Antes se hablaba de las 4P del marketing ahora se habla de las 4C del marketing, por que el marketing ya no se analiza desde el punto de vista desde el producto sino desde el cliente. (Ver figura 6).

Es así que las 4P se pueden convertir en 4C

Figura 7. 4C Marketing



Fuente: Pixel interactivo.com, 2012

Producto por consumidor o cliente.

Precio por costo.

Plaza por conveniencia.

Promoción por comunicación.

Figura 8. Consumidor



Fuente: pixel interactivo.com, 2012

- Consumidor o cliente

No se debe fabricar un producto sin saber cuáles son las necesidades del público. El producto solo se venderá si el público lo requiere.

El objetivo de cualquier producto o servicio es satisfacer al cliente y generar un producto que esté a la medida de sus requerimientos, es por esto que siempre se debe mantener contacto con el público objetivo para conocer cuáles son las necesidades que se deben satisfacer.<sup>27</sup>

En este caso se analizará la tarjeta de crédito de Bancoomeva:

Es un medio de pago que permite acceder a su dinero a través de los cajeros electrónicos o establecimientos de comercio para realizar transacciones como: Avances en efectivo en oficinas, avances en efectivo en cajeros y compras en establecimientos. Actualmente la Tarjeta Crédito se tiene con la franquicia Visa.<sup>28</sup>

Características: El Tarjetahabiente podrá realizar transacciones de avance del cupo en los cajeros electrónicos de cualquier entidad, teniendo en cuenta el valor disponible máximo permitido para retiros en cajeros. Para montos superiores a \$1.200.000 deberá acercarse a cualquier oficina de Bancoomeva

Tipos de Tarjetas Crédito Bancoomeva VISA:

Tarjeta clásica - Corresponde a las tarjetas VISA con cupos entre \$200.000 y \$2.900.000.

---

<sup>27</sup> Pixel creativo 2012

<sup>28</sup> [www.bancoomeva.com](http://www.bancoomeva.com), 2013

Tarjeta oro - Corresponde a las tarjetas VISA con cupos entre \$3.000.000 y \$6.900.000.

Tarjeta Platinum - Corresponde a las tarjetas VISA con cupos mayores o iguales a \$7.000.000 y hasta \$30.000.000.

Beneficios:

- Ahorro permanentemente porque recibe un porcentaje de reembolso por el valor de sus compras.
- Acumula puntos por cada compra que realice para ser redimidos en productos o millas sin cargos adicionales a su tarjeta.
- Obtiene tranquilidad al contar con amplios plazos de financiación puesto que sus compras pueden ser diferidas hasta 36 meses.
- Cuenta con disponibilidad hasta del 100% de su cupo en efectivo, al poder realizar avances en cajeros automáticos y oficinas Bancoomeva.
- Dispone de las asistencias que le ofrece la franquicia VISA.
- Ofrece cobertura nacional e internacional en establecimientos afiliados a la red VISA.
- Permite estar seguro al no tener que portar efectivo.
- Accede a beneficios especiales a través de las alianzas y promociones desarrolladas permanentemente y de forma exclusiva por la franquicia VISA
- Ahorra permanentemente porque recibes un porcentaje de reembolso por el valor de tus compras.
- Acumulas puntos por cada compra que realices para ser redimidos en productos o millas sin cargos adicionales a tu tarjeta.
- Obtienes tranquilidad al contar con amplios plazos de financiación puesto que tus compras pueden ser diferidas hasta 36 meses.
- Cuentas con disponibilidad hasta del 100% de tu cupo en efectivo, al poder realizar avances en cajeros automáticos y oficinas Bancoomeva.

- Dispones de las asistencias que ofrece la franquicia VISA
- Te ofrece cobertura nacional e internacional en establecimientos afiliados a la red VISA.
- Te permite estar seguro al no tener que portar efectivo.
- Accedes a beneficios especiales a través de las alianzas y promociones

#### Perfil del consumidor

Variables Geográficas: Ciudad (Bogotá).

Variable Demográfica:

- Género: Masculino / Femenino.
- Edad: 18 a 64 años 11 meses.
- Ingresos: Desde \$800.000 en adelante.
- Educación: Educación superior (Técnico profesional, tecnólogo, profesional, especialización, maestría y doctorado).
- Clase social: Medio bajo- medio- medio alto- alto.

Tabla 20. Variables demográficas

ETAPA Y COMPOSICIÓN	CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR	BIENES Y SERVICIOS HABITUALES
<b>Soltería:</b> joven soltero que no vive con sus padres	Renta limitada pero con gran variedad de uso Gran movilidad Valores y prioridades poco claras Algunos compromisos financieros	Productos de entretenimiento (discos, libros, etc.) Primer vehículo. Equipos informáticos. Viajes. Ocio y deportes. Educación.
<b>Jóvenes casados:</b> parejas jóvenes sin niños.	Renta más elevada. Elevado conocimiento de los productos. Falta de planes financieros.	Primera vivienda. Productos para el hogar (electrodomésticos, etc.) Viajes. Créditos. Ocio. Ropa, calzado, etc.
<b>Nido lleno I:</b> parejas jóvenes con niños menores de 6 años.	Cambio en el estilo de vida por los hijos. Reparto nuevo de los ingresos debido a nuevas necesidades. Expansión de las influencias familiares en las compras.	Productos para el hogar. Productos infantiles. Servicios médicos. Educación para los niños.

Fuente: Profesor Oswaldo Ospina, 2012

Tabla 21. Variables demográficas.

ETAPA Y COMPOSICIÓN	CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR	BIENES Y SERVICIOS HABITUALES
<b>Nido lleno III:</b> parejas mayores con hijos dependientes.	Acomodo financiero. Sustitución de bienes duraderos. Alto conocimiento de productos. Reciclaje de productos para hermanos pequeños.	Segundo vehículo. Educación universitaria. Productos para el hogar. Viajes.
<b>Nido vacío I:</b> parejas mayores sin hijos a su cargo.	Buena situación financiera. Planes para la jubilación. No interesan los productos nuevos. Ayuda económica a los hijos.	Productos de lujo. Productos financieros de ahorro. Viajes. Ocio. Mejoras del hogar.

Fuente: Profesor Oswaldo Ospina, 2012

Papeles en la decisión de compra:

Iniciador: Grupo familiar, personas cercanas con algún vínculo afectivo.

Influenciador: Asesor comerciales de las diferentes oficinas.

Decisor: Cliente, asociado.

Comprador: Cliente, asociado.

Usuario: Cliente, asociado.

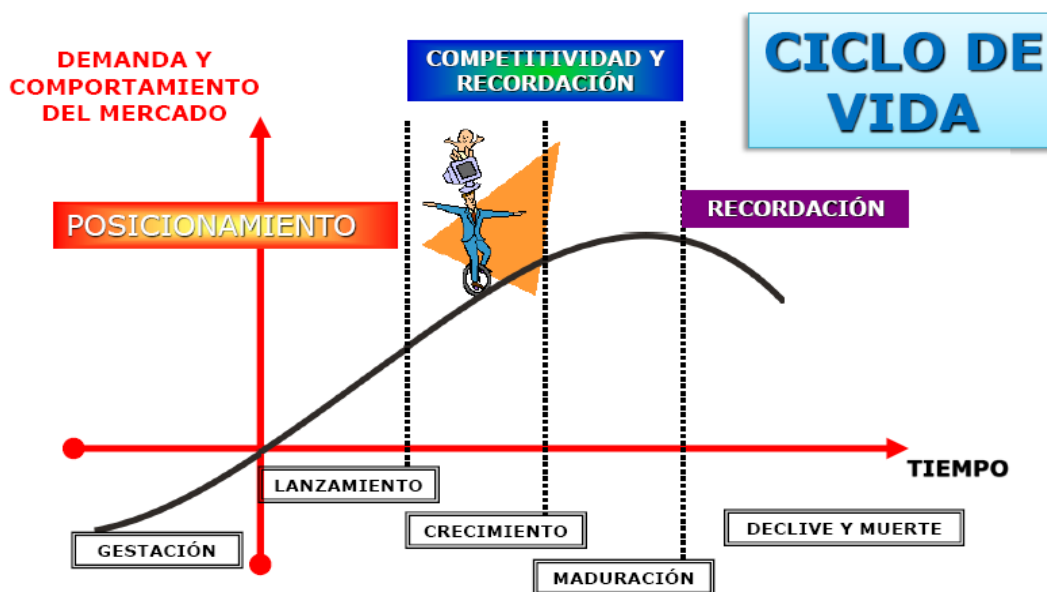
Proceso de decisión de compra:

- Quien decide comprar: Los asociados a la cooperativa, clientes que cumplan con el perfil e ingresos requeridos para solicitar el producto.
- Que decide comprar: Individualidad, poder, status, pertenencia, apalancamiento financiero.
- Por que decide comprar: Compra de entretenimiento, artículos de lujo, viajes, ropa, joyas, relojes, entradas para conciertos.

- Como decide comprar: Estudia las posibles alternativas que ofrecen los bancos, en un lapso de tiempo de 8 días, con decisión individual.
- Cuando decide comprar: La mayoría de los interesados en adquirir las tarjetas se acercan a las oficinas los días sábados, en horario de (12:00 am- 2:00Pm) o después de las 4:00 pm cuando cumplen su jornada laboral, normalmente el proceso es de orden reflexivo.
- Donde decide comprar: Oficinas del banco, lugar de trabajo cuando el asesor se traslada.

Se analiza el ciclo de vida al igual que cualquier ser vivo, pero en este caso particular esto depende del consumidor y de la competencia. Este ciclo de vida cumple por 4 fases, que son: Gestación, Lanzamiento, Crecimiento, Madurez y Declive, la tarjeta de crédito de Bancoomeva fue lanzada al mercado en agosto de 2012 la etapa en que se encuentra es crecimiento debido al incremento que se ha venido observado en la colocación del producto trimestralmente.

Gráfica 11. Ciclo de vida del producto.



Fuente: Material Oswaldo Ospina M, 2012

Esta etapa suele presentar el siguiente escenario:

1. Las ventas suben con rapidez.
2. Muchos competidores ingresan al mercado.
3. Aparecen productos con nuevas características (Extensiones de producto, servicio o garantía).
4. Los precios declinan de manera gradual como un esfuerzo de las empresas por incrementar las ventas y su participación en el mercado.
5. La promoción tiene el objetivo de persuadir para lograr la preferencia por la marca.
6. La distribución pasa de ser selectiva a intensiva.
7. Las utilidades aumentan, a medida que los costos unitarios de fabricación bajan y los costos de promoción se reparten entre un volumen más grande.
8. Los clientes que adquieren el producto en esta etapa son los adoptadores tempranos.<sup>29</sup>

A continuación se entra a identificar los productos sustitutos:

Productos Sustitutos: Hoy en día existen en el mercado tarjetas para fidelizar clientes ejemplos: (Éxito, Falabella, Colsubsidio, Panamericana, Coomeva, Carrefour, Olímpica, La 14, Homecenter, La Riviera, calzado Spring, Pepe Ganga, La polar, entre otras), que le permiten a los clientes tener acceso al crédito solo en sus establecimientos de comercio, con estas tarjetas el beneficiario compra al instante y paga en cómodas mensualidades hasta cancelar el monto de la deuda.

Cadenas como los Almacenes Éxito y Falabella, con 1.353.404 y 843.367 tarjetas vigentes a mayo de este año, respectivamente, se han convertido en los líderes de este mercado que demuestran tan sólo ser la punta del iceberg de consumo que se prolifera detrás.

---

<sup>29</sup> Ivan Thompson/Noviembre 2006



“Es un fenómeno interesante que está cambiando los hábitos de los consumidores, generando de paso una nueva y creciente competencia en el mercado financiero colombiano”, anota Rafael España, jefe de estudios económicos de Fenalco.<sup>30</sup>

El asunto más allá de generar gran actividad comercial, gracias a los descuentos con los que se acceden al adquirir estas tarjetas, es que estos plásticos han comenzado a tener una importante participación en la tajada del crédito de consumo.

Para el Superintendente Financiero, Gerardo Hernández, quien se ha mantenido en línea con las políticas para reducir la cartera de consumo, es importante diferenciar aquellas tarjetas de crédito ofrecidas por un establecimiento comercial que tienen vinculada en el proceso de otorgamiento a una entidad financiera vigilada por la SFC, pues deben cumplir con los lineamientos definidos por la Superintendencia en materia de riesgo crediticio y en particular deben adjudicar los créditos de forma responsable de acuerdo al perfil de riesgo de los deudores.<sup>31</sup>

Figura 9. Costos



Fuente: pixel interactivo.com, 2012

---

<sup>30</sup> Dinero.com, Agosto 2012

<sup>31</sup> ibid 29

- Costo

El cliente no solo busca un buen precio, sino que también evalúa el tiempo y el desgaste que le tomará adquirir un producto o servicio.

El precio puede ser importante, pero la satisfacción al adquirir un producto es a veces decisivo. Un producto que tiene un servicio post venta, puede marcar una diferencia positiva, con otro que es mucho más económico.<sup>32</sup>

A continuación se presentan los costos en los cuales se incurre:

Todas las tarjetas durante el primer año tendrán cuota de manejo de \$0.<sup>33</sup>

Después del primer año las tarifas serán las siguientes (Ver tabla 24).

Tabla 22. Tarifas

Cuota de manejo de Tarjeta de Crédito Clásica (*M.V*)	\$8.000
Cuota de manejo de Tarjeta de Crédito Oro (*M.V*)	\$12.000
Cuota de manejo de Tarjeta de Crédito Platinum (*M.V*)	\$15.000

Fuente: [www.bancoomeva.com](http://www.bancoomeva.com), 2013

Los tiempos de respuesta para la solicitud: El estudio de crédito desde el momento de radicación es de 4 días hábiles, pasado este tiempo le informan el estado de la solicitud ( Aprobada- negada), en un término de 8 días la empresa de mensajería (TG Express) se encarga de hacerle llegar la tarjeta en la dirección de correspondencia del cliente.

---

<sup>32</sup> Pixeinteractivo.com, 2013

<sup>33</sup> [www.bancoomeva.com](http://www.bancoomeva.com), 2013

Igualmente la línea de atención se encarga de comunicarse con el cliente para conocer como fue la atención brindada por la persona que recibió la solicitud, a través de una corta encuesta, ahora bien anualmente se analizan los cupos y de ahí se parte para realizar aumentos de acuerdo a la utilización de la tarjeta y al cumplimiento en los pagos. Sin embargo el banco debe enfatizar su servicio post-venta pues es necesario lograr la fidelización de los clientes, buscando realizar ventas cruzadas y referidos que enriquezcan las bases de datos.

Por tanto la satisfacción del cliente hace parte del costo, un estudio realizado por la firma Costumer Index Value (CIV), en el cual fueron consultados 250 clientes de cada entidad bancaria y que se realizó entre octubre y diciembre del año pasado, reveló que la satisfacción en los clientes bancarios en Colombia no solo es superior a la del año pasado, sino más alta que en países como Estados Unidos, Reino Unido y España.

Mientras el sector bancario recibió una calificación de 79 puntos sobre 100, en España fue de 54 puntos y en Reino Unido y Estados Unidos de 74 y 77 puntos respectivamente, indica el estudio realizado en Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla, ciudades donde se encuentra el 70 por ciento del consumo en Colombia.<sup>34</sup>

Figura 10. Conveniencia



Fuente: pixel interactivo.com, 2012

---

<sup>34</sup> Portafolio.com, Marzo 11/2013

- Conveniencia

Se debe tomar en consideración como llegará mejor el producto o servicio al cliente. Es mucho más estimulante para la venta de un producto o servicio, conocer donde le gustaría al cliente adquirirlo, que venderlo en cualquier lugar donde se encuentre. El ambiente adecuado para la compra de un producto o servicio puede ser decisivo para que se desarrolle la compra.

Teniendo en cuenta lo anterior la forma como comunica Bancoomeva a sus asociados y clientes la información sobre sus productos es a través de los siguientes canales:

- Línea de atención telefónica: 321 1210 en Cali y 01 8000 950 123 para el resto del país.
- Visitando las oficinas a nivel nacional; la sede principal en Bogotá se encuentra en la Cr 15 # 93b- 43, y actualmente se tienen 18 oficinas en la ciudad ubicadas en puntos estratégicos.

Los asesores comerciales cuentan con todas la herramientas necesarias para ofrecer a los clientes buena asesoría (Simuladores de crédito, conversiones de tasas), ayuda ventas, brochure, material POP, tasas actualizadas, pagina web.

A si mismo las oficinas cuentan con horarios extendidos de (Lun - vier de 9:00 am a 5: 00 pm y los sábados de 9:00 a 12 00 am), a partir del 15 de Abril la oficinas ubicadas en centros comerciales ampliaron sus horarios (Lun – Vier 10:00 am- 6:00 pm, sabados de 10:00 am – 4:00 pm), los fines de mes el horario para todas las oficinas es hasta las 6:00 pm, esto con el objetivo de prestar un mejor servicio y en horarios donde los usuarios puedan asistir después de sus jornadas laborales.

Adicionalmente, los interesados pueden acceder a la página web, para que posteriormente el interesado sea contactado por uno de los funcionarios con el objeto de formalizar la operación.

De igual forma, el cliente puede realizar a través de la oficina virtual consultas, traslados y pagos de servicios públicos y privados. El cliente asociado a Coomeva puede además pagar, sin ningún costo, el estado de cuenta de la Cooperativa y los servicios que tiene contratados con el resto de empresas del Grupo Coomeva.

Las oficinas están acondicionadas con elementos de trabajo que ofrecen a los clientes zonas seguras y tranquilas para realizar sus transacciones.

Figura 11. Comunicación



Fuente: pixel interactivo.com, 2012

- Comunicación

Mediante la comunicación se promueve y se divulga las ventajas y beneficios de un producto o servicio que se quiere vender. La comunicación informa y persuade. En la comunicación se define la estrategia, es decir, se detectan los medios adecuados para transmitir el mensaje, generando la mayor cantidad de clientes a menor costo.

En la estrategia de comunicación el posicionamiento debe ser coherente con lo que se desea transmitir al cliente. La comunicación debe desarrollarse en el lugar correcto, de tal manera, que no interrumpa la actividad del público al que se va a dirigir.

La retroalimentación que brindan las redes sociales en la actualidad es muy beneficiosa para conseguir una buena comunicación con el cliente actual y potencial.

Para el banco la forma de llegar a los clientes y asociados es a través de material POP, pauta publicitaria por el canal City T.V, página de internet, participar en ferias comerciales, telemarketing, cajeros automáticos, redes sociales (Facebook, twiter, You tube).

## 2.6 ESTRATEGIAS

Gráfica 12. Matriz BCG

**MATRIZ  
BCG**



Fuente: Material profesor Oswaldo Ospina, 2012

La tarjeta de crédito Bancoomeva Visa, es un negocio en signo de interrogación, el producto actualmente tiene una baja participación en el mercado y el mercado a su vez tiene una alta tasa de crecimiento. (Ver gráfica 12) Para incrementar la participación requiere una constante inversión proveniente de la UEN de la empresa y al mismo tiempo diseñar estrategias de mercadeo integral que involucren todos los sentidos.

Existen estudios internacionales que demuestran que el 75% de las emociones que se recuerdan son provocadas por el sentido del olfato, más del 10% por el gusto y el porcentaje restante por la vista y el tacto.

La aplicación de las neurociencias en la búsqueda por entender al consumidor puede servir como recurso de las empresas para desarrollar estrategias más efectivas. Estas estrategias pueden ser de posicionamiento, de desarrollo de marca, de packaging, de colocación de productos, de precios y muchas otras más.

De acuerdo a Braidot, “el nombre de una marca se procesa en el cerebro de manera distinta a como procesamos cualquier palabra” (2009:136) la marca se constituye por la valoración del cliente, por las asociaciones emocionales que sea capaz de generar en el consumidor.

Estrategia de posicionamiento ligada a la forma como el Banco se comunica.

Estrategia de diferenciación por medio del producto “Tarjeta de crédito Bancoomeva Visa”

- Crecer sosteniblemente en el producto tarjeta de crédito en el mercado objetivo en un 15%.
- Constituirse en la mejor alternativa de financiamiento para personas y empresa pequeñas y medianas.
- Ser líder en banca de proximidad mediante canales ágiles, modernos y efectivos.
- Crear valor económico sostenible y creciente.

Tácticas:

- Evaluar campañas de publicidad y promoción de ventas.
- Realizar investigaciones exploratorias sobre imagen corporativa y de marca.
- Una marca volcada a las redes sociales, creación de un grupo de fans y una comunicación más personalizada con los clientes facilitara el fortalecimiento de

liderazgos y la creación de nuevos posicionamientos, para conocer de primera mano lo que les interesa a todos los usuarios.

- Buscar a través de las técnicas del neuromarketing la afectación de los sentidos y experiencia del cliente (Propuesta de valor de servicio al cliente), con el fin de simplificarle la vida y fidelizarlo cada vez más a la marca y a los beneficios.
- Aplicación del branding sensorial en las oficinas para lograr un acercamiento exitoso con los clientes (Aroma, música, videos).
- La forma como se atiende al cliente, (Estímulos que deben implementarse en la oficinas para incrementar la colocación de la tarjeta de crédito), el estilo de las relaciones publicas, compromiso con la sociedad y la fuerza de ventas, esto significa que todas las acciones de comunicación, aun cuando responda a objetivos de corto plazo, debe estar orientado al futuro, ya que ello garantiza la construcción de la imagen institucional y la fidelidad de la marca.

Desarrollo de mercado: Posicionar la tarjeta de crédito en otros mercados, nuevas zonas que no se tengan abarcadas.

Tácticas:

- Desarrollo de clientes corporativos.
- Alianzas estratégicas. (Tarjetas de crédito que le permiten al cliente adquirir bienes y servicios en los comercios afiliados, a través de la línea de crédito especialmente diseñada para satisfacer las necesidades de consumo.
- Adaptar el portafolio (Clásica, Oro, Platinum) al perfil de clientes deseado.

## 2.7 VIABILIDAD FINANCIERA

Es indispensable analizar la viabilidad financiera de la investigación, para determinar en cuanto se incrementa la penetración de mercado del producto y como consecuencia el incremento en las ventas.



Es indispensable analizar el nivel de penetración de las tarjetas de crédito durante el primer trimestre del año; en Bogotá se activaron 1511 con un nivel de penetración del 22%.

El 2012 se cerró con 6863 tarjetas activas, con un porcentaje de cumplimiento del 25%, de la meta real de 27000.

A continuación se presentan los diferentes costos fijos y variables de la investigación: (Tabla 22 y tabla23).

Tabla 23. Costos fijos

COSTOS FIJOS					
COSTOS DE VENTAS	2014	2015	2016	2017	2018
PUBLICIDAD	\$ 2.553.740	\$ 2.721.980	\$ 3.761.565	\$ 3.895.184	\$ 4.980.938
MANO DE OBRA	\$ 36.918.836	\$ 38.289.467	\$ 39.527.757	\$ 40.792.467	\$ 42.121.216
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 44.171.348</b>	<b>\$ 45.723.092</b>	<b>\$ 48.013.802</b>	<b>\$ 49.425.071</b>	<b>\$ 51.852.783</b>

Fuente: La autora, 2013

En la tabla 23, podemos apreciar los costos de ventas requeridos para iniciar la investigación que son mano de obra y publicidad, costos fijos para llevar a cabo el proyecto.

Tabla 24. Costos variables.

COSTOS VARIABLES					
COSTOS DE PRODUCCIÓN	2014	2015	2016	2017	2018
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 30.000.000	\$ 31.119.000	\$ 32.279.739	\$ 33.483.773	\$ 34.732.718
INSUMOS	\$ 637.759	\$ 666.087	\$ 708.019	\$ 731.626	\$ 731.429
MANTENIMIENTO CORRECTIVO	\$ 25.900	\$ 27.050	\$ 28.753	\$ 29.712	\$ 29.704
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 8.000.000	\$ 8.298.400	\$ 8.607.930	\$ 8.929.006	\$ 9.262.058
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 99.367.278</b>	<b>\$ 103.355.321</b>	<b>\$ 108.621.769</b>	<b>\$ 111.568.361</b>	<b>\$ 113.534.184</b>

. Fuente: La autora, 2013

En la tabla 24 se observa n los costos variables necesarios para llevar a cabo la investigación.

Tabla 25. Costos totales

COSTOS TOTALES	2014	2015	2016	2017	2018
	\$ 143.538.627	\$ 149.078.413	\$ 156.635.571	\$ 160.993.432	\$ 165.386.968

Fuente: La autora, 2013

En la tabla 25 se evidencian los costos totales fijos y variables.

Tabla 26. Ingresos totales.

INGRESOS TOTALES	2014	\$ 419.576.020
	2015	\$ 430.961.735
	2016	\$ 439.270.813
	2017	\$ 458.017.925
	2018	\$ 444.345.592

Fuente: La autora, 2013

En la tabla 26, se proyectan los ingresos generados por el área de mercadeo del banco hasta el año 2018, los cuales en los años anteriores no se han cumplido, el margen de ejecución está muy por debajo de la meta.

Tabla 27. Punto de equilibrio.

	2014	2015	2016	2017	2018
COSTO FIJO TOTAL	\$ 44.171.348	\$ 45.723.092	\$ 48.013.802	\$ 49.425.071	\$ 51.852.783
COSTO VARIABLE TOTAL	\$ 99.367.278	\$ 103.355.321	\$ 108.621.769	\$ 111.568.361	\$ 113.534.184
INGRESOS TOTALES	\$ 419.576.020	\$ 430.961.735	\$ 439.270.813	\$ 458.017.925	\$ 444.345.592
PUNTO DE EQUILIBRIO	\$ 299.618.854	\$ 300.605.296	\$ 301.507.436	\$ 292.759.885	\$ 289.682.135

Fuente: La autora, 2013

En la tabla 27, se evidencia el punto de equilibrio requerido para cada año, para poder ser lo suficientemente eficientes en la aplicación de las estrategias.

Tabla 28. Sistema de amortización.

PERIODO	SALDO	ABONO A CAPITAL	INTERES	CUOTA
0	\$ 30.000.000	0	0	0
1	\$ 26.294.339	\$ 3.705.661	7.290.000	\$ 10.995.661
2	\$ 21.688.202	\$ 4.606.137	6.389.524	\$ 10.995.661
3	\$ 15.962.774	\$ 5.725.428	5.270.233	\$ 10.995.661
5	\$ 0	\$ 8.846.067	2.149.594	\$ 10.995.661

Fuente: La autora, 2013

En la tabla 28, se puede evidenciar el crédito requerido para llevar a cabo el proyecto solicitud realizada a Bancoomeva, crédito de libre inversión requerido para realizar las respectivas inversiones.

Tabla 29. Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESOS		\$ 419.575.600	\$ 430.961.533	\$ 439.270.342	\$ 458.018.204	\$ 444.346.011
COSTOS						
- Costos de Ventas		\$ 45.723.092	\$ 48.013.802	\$ 49.425.071	\$ 51.852.783	\$ -
gastos proyecto	\$ 1.099.600					
PUBLICIDAD	\$ 25.000.000	\$ 2.553.740	\$ 2.721.980	\$ 3.761.565	\$ 3.895.184	\$ 4.980.938
MANO DE OBRA	\$ 24.000.000	\$ 36.918.836	\$ 38.289.467	\$ 39.527.757	\$ 40.792.467	\$ 42.121.216
+ PRÉSTAMO	\$ 30.000.000	\$ 10.995.661	\$ 10.995.661	\$ 10.995.661	\$ 10.995.661	\$ 10.995.661
= FLUJO DE FONDOS NETOS	\$ 20.099.600	\$ 323.384.270	\$ 330.940.623	\$ 335.560.288	\$ 350.482.108	\$ 386.248.196

Fuente: La autora, 2013

En la tabla anterior se evidencia el flujo de caja del proyecto, hasta el 2018 donde podemos observar que es viable la realización del mismo, la tasa interna de retorno del proyecto será del **12%**, ya que no existe en este momento proyectos económicos que ofrezcan una tasa por encima de esta.

Las oportunidades del mercado de las instituciones financieras están alrededor del 7% al 8% efectiva anual y en las ruedas de negocios también se presentan proyectos con un máximo el 12% o menos, el VPN es del 35%.

## **CONCLUSIONES**

Dentro de las técnicas de investigación de mercados más utilizadas hoy en día se encuentra el neuromarketing que trae consigo varios métodos de aplicación que ya muchas empresas colombianas acuden a él para atraer más clientes y ser más competitivos en el mercado, donde se realizan una cantidad de estudios que buscan llegar al corazón del cliente, buscando fidelización e incremento de ventas.

Esta técnica sirve para: Que estímulos debe contener un comercial para conseguir un grado de impacto, cual debe ser el nivel de repetición en cada medio para que una campaña sea efectiva, cuales son los estímulos sensoriales que debe contener un producto para lograr la satisfacción del cliente, cual es la mejor estrategia con respecto al precio, como se puede seducir a los clientes para que permanezcan más tiempo en un punto de venta aumentar su volumen de compra y que regresen, que tipo de entrenamiento debe tener una fuerza de ventas para que sea competitiva.

Es necesario utilizar esta herramienta de investigación de mercados para diseñar estrategias exitosas que logren que la participación de mercado con el producto tarjeta de crédito de Bancoomeva incremente, al mismo tiempo que se pueda cumplir con el presupuesto asignado para cada regional ya que lo ejecutado en la regional Bogotá está por debajo del 25%, este mercado se encuentra en crecimiento como se puede observar los bancos en Colombia diseñan cada vez más estrategias para llegar a esos nichos de mercado los cuales no cuentan con tarjeta de crédito, siendo este una de las líneas de crédito que genera la mayor rentabilidad dentro del portafolio de productos y servicios de cualquier entidad.

Al realizar el análisis del sector se pudo concluir que Bancolombia, cada vez más desarrolla estrategias para llegar a sus clientes con productos y servicios con grandes avances tecnológicos logrando un mayor posicionamiento en el mercado.

Al mismo tiempo Bancoomeva tiene un gran potencial de mercado que todavía no lo explora que son los más de 290 mil asociados a la Cooperativa Coomeva, a los cuales debe dirigirse todas las estrategias de mercado, campañas comerciales y esfuerzos del área de mercadeo, generando un mejor posicionamiento dentro del sector.

Es indispensable rediseñar el área de mercadeo, ya que las únicas estrategias que aplica es la distribución de material POP en las oficinas, que muchas veces ni siquiera es entregado a los clientes o no se les da el uso correspondiente.

## **RECOMENDACIONES**

- Es importante que el banco se replante todas las estrategias aplicadas a la fuerza comercial por que no están logrando ser competitivos en el mercado.
- Ser más agresivos con campañas publicitarias que logren sensibilizar a todos los clientes.
- Crear alianzas estratégicas con otras compañías que tengan un buen posicionamiento para buscar a través de estos llegar a otros mercados y recordación de marca.
- Lograr dentro de la fuerza comercial un compromiso con los objetivos corporativos del banco.
- Volcarse a las redes sociales que cada vez están generando un mayor impacto en la sociedad.
- Diseñar estrategias online.
- Fortalecer la relación con los clientes, creando estrategias de fidelización haciendo más sólidos los vínculos con los consumidores conocidos.
- Ofrecer servicios adicionales buscando la diferenciación con la competencia.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Pride, W. and Ferrell, O.C. (2006). —Marketing: Concepts and Strategiesll. Boston, Estados Unidos: Houghton Mifflin Company.

Renvoisé, P. and Morin, C. (2002). —NEUROMARKETING. Understanding the —Buy

Buttonll in Your Customer's Brainll. Nashville, Tennessee, Estados Unidos: Thomas Nelson.

Pontificio Consejo para las Comunicaciones Sociales. (2000). Ética en las Comunicaciones Sociales. Recuperado 20 de Marzo de 2010, en [http://www.vatican.va/roman\\_curia/index\\_sp.htm](http://www.vatican.va/roman_curia/index_sp.htm)

Pontificio Consejo para las Comunicaciones Sociales. (1997). Ética en la Publicidad. Recuperado 20 de Marzo de 2010, en [http://www.vatican.va/roman\\_curia/index\\_sp.htm](http://www.vatican.va/roman_curia/index_sp.htm)

Gutiérrez, C. (1998). Ética y Moral: Teorías y Principios. Recuperado 20 de Marzo de 2010, en <http://www.claudiogutierrez.com>

Campos Renata, R. (2005). Efectividad y ética Publicitaria. Recuperado 20 de Marzo de 2010, en <http://www.marketingdirecto.com/>

Braidot, N. (2005). Producto y marca según el Neuromarketing. Recuperado el 4 de Abril de 2010, en <http://www.infobrand.com.ar/contenidos/home.html>



Olamendi, G. (s.f.). Neuromarketing. Recuperado el 4 de Abril del 2010, en [www.estoesmarketing.com](http://www.estoesmarketing.com)

Redacción. (2007). Neuromarketing. Ciencia al Servicio de la Mercadotecnia. Recuperado el Abril 4 de 2010, en <http://www.puromarketing.com/98>

National Institute on Aging. (2008). La enfermedad de Alzheimer: desentrañando el misterio. Parte 1: Un paseo a través del cerebro. Recuperado el Marzo 29 de 2010, en <http://www.nia.nih.gov>

Monge, S. (2009) ¿Quién está usando el neuromarketing?. Recuperado el 4 de Abril de 2010, en <http://neuromarca.com/>

Monge, S. (2009). Neuromarketing. Recuperado el 4 de Abril de 2010, en <http://neuromarca.com>

(2010). Neuromarketing: ¿Qué nos impulsa a comprar? Recuperado el 4 de Abril de 2010, en <http://www.marketingdirecto.com/>

López, V. (2009). ¿Control subliminal de nuestras conductas?. Recuperado el 4 de Abril de 2010 en <http://www.prime.edu.co/>

Monge, S. (2009). Sony Bravia y el Neuromarketing. Recuperado el 4 de Abril de 2010, en <http://www.tallerd3.com/>

(2009). Aplicando el Neuromarketing al Packaging. Recuperado el 4 de Abril de 2010, en <http://www.marketingdirecto.com/>

## ANEXOS

### Anexo 1. Formato de encuesta

**Objetivo:** La información que nos proporcione nos ayudará a desarrollar el plan de marketing que incremente la colocación de la tarjeta de crédito Bancoomeva Visa.

La encuesta dura cinco minutos aproximadamente.

Gracias.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo.



Actividad Económica:
Teléfono:
E- mail:

1. ¿Conoce la tarjeta de crédito Bancoomeva visa? Marque con una X.

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Con cuál de estas entidades tiene tarjetas de crédito?

a. Banco Davivienda\_\_\_\_\_

b. Colpatria \_\_\_\_\_

c. HSBC\_\_\_\_\_

d. Banco Av Villas

e. Falabella\_\_\_\_\_

f. Otros\_\_\_\_\_ ¿Cuál?\_\_\_\_\_

3. ¿Cree que la tarjeta de crédito Bancoomeva Visa se ajusta a sus necesidades?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Qué aspectos considera importantes a la hora de elegir el emisor de su tarjeta?

- a. Seguridad\_\_\_
- b. Cubrimiento Internacional\_\_\_
- c. Costos\_\_\_
- d. Cobertura Nacional\_\_\_
- e. Número de Oficinas\_\_\_
- f. Cajeros Disponibles\_\_\_
- g. Servicio al cliente\_\_\_
- h. Reconocimiento de la entidad en el sector financiero\_\_\_

5. ¿Conoce los beneficios que le ofrece la tarjeta de crédito Bancoomeva Visa?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿Por qué?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Cómo percibe la marca Bancoomeva en el mercado financiero? Califique de 1 a 5, donde 1 es pésima y 5 excelente.

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

7. ¿Por qué motivo no ha adquirido la tarjeta de crédito con Bancoomeva?

- a. Costos\_\_\_
- b. Falta de Cajeros automáticos\_\_\_
- c. No se la han ofrecido\_\_\_
- d. Baja cobertura internacional\_\_\_
- e. Falta de convenios\_\_\_
- f. Otros \_\_\_ Cual?\_\_\_\_\_

8. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el funcionamiento de la tarjeta de crédito Bancoomeva Visa?

\_\_\_Muy Satisfecho \_\_\_Satisfecho \_\_\_Insatisfecho \_\_\_Muy Insatisfecho

9. ¿Si pudiese cambiar algo de la tarjeta de crédito Bancoomeva Visa ¿Qué sería?

--

10. ¿Califique el grado de penetración de Bancoomeva a nivel de campañas publicitarias en los medios masivos de comunicación?

Malo\_\_\_ Regular\_\_\_ Bueno\_\_\_ Excelente\_\_\_

11. ¿Cómo califica el servicio ofrecido en las oficinas de Bancoomeva?

Malo\_\_\_ Regular\_\_\_ Bueno\_\_\_ Excelente\_\_\_

12. ¿Cree que el Banco debe hacer alianzas estratégicas con otras entidades para ofrecer tarjetas de marcas compartidas?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿Por qué?\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. ¿Considera que la tasa de interés cobrada por el Banco en el producto tarjeta de crédito es competitiva en el mercado?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿Por qué?\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. ¿Cree que los medios publicitarios utilizados por Bancoomeva lo incentivan o sensibilizan a la adquisición de la tarjeta?

\_\_\_De acuerdo \_\_\_En desacuerdo

15. ¿Cree que las estrategias de comunicación utilizadas por el Banco han sido las correctas para llegar a su mercado objetivo?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿Por qué?\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

---

16. ¿Cree que la marca Bancoomeva ha logrado en usted conexiones emocionales, sentido de pertenencia que lo lleven a adquirir el producto?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿Por qué?\_\_\_\_\_

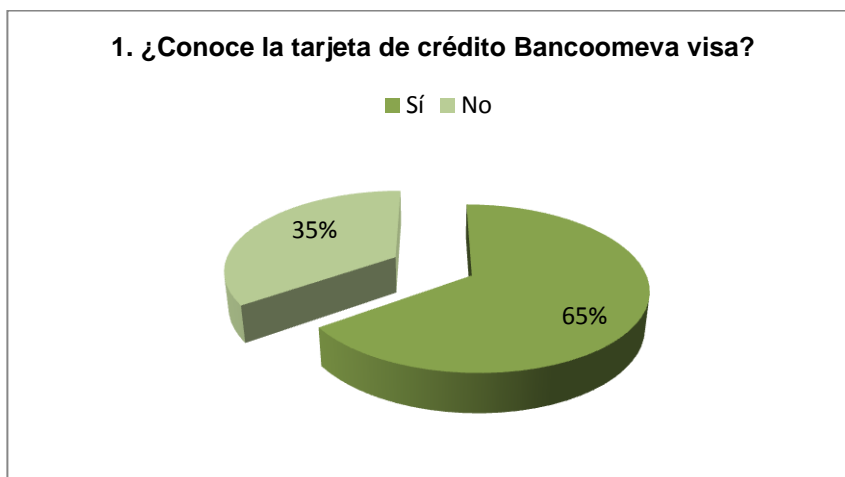
---

---

## ANEXO 2. Tabulación de la encuesta.

A través de los datos obtenidos en la encuesta se pudo determinar que el 65% de los encuestados conoce la tarjeta de crédito Bancoomeva Visa y un 35% desconoce el producto, es decir que existe un mercado objetivo a los cuales no están enterados que el Banco tiene este producto dentro del portafolio de servicios.. (Ver Grafica 1)

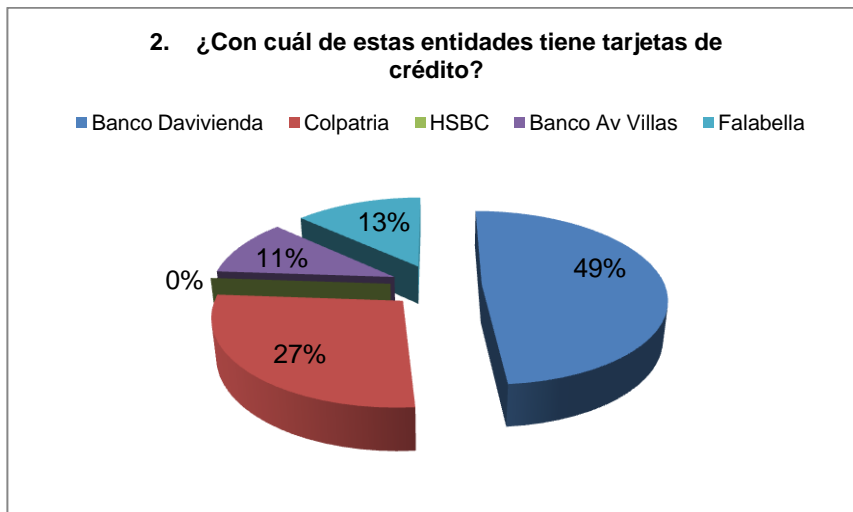
Grafica 1. Conocimiento tarjeta visa.



Fuente: La autora 2013

Ahora bien el 49% de los encuestados posee tarjeta de crédito con el Banco Davivienda, en segundo lugar Banco Colpatria con un 27%, por lo tanto se deben diseñar estrategias agresivas para quitarle mercado a los bancos mas posicionados con este producto. (Ver grafica 2).

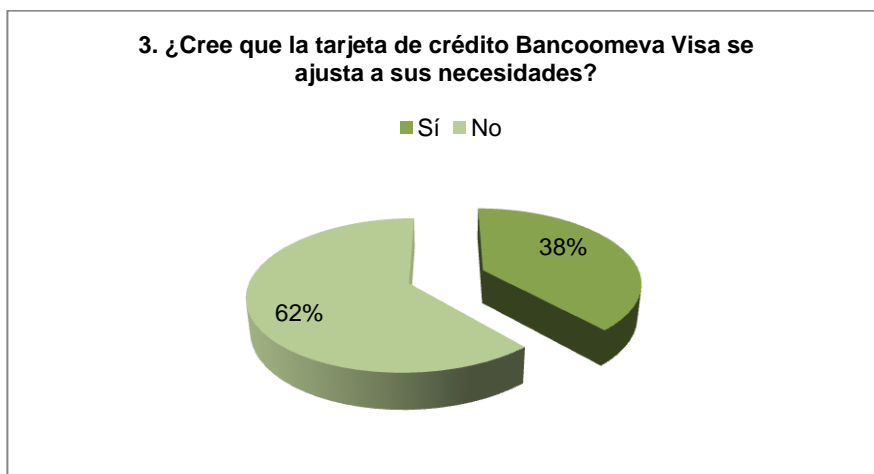
Grafica 2. Entidades con mayor participación.



Fuente: La autora 2013.

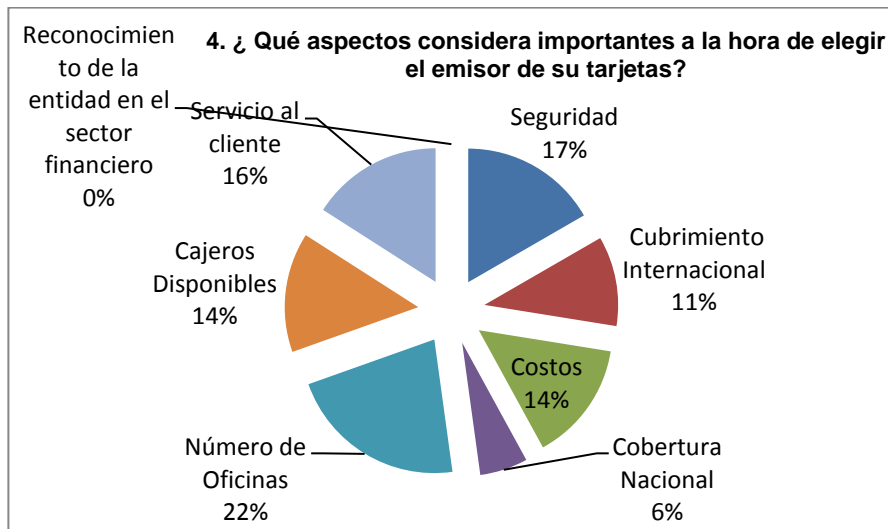
Igualmente el 62% de los encuestados afirmaron que la tarjeta se ajusta sus necesidades. (Ver grafica 3).

Grafica 3.



Fuente: La autora , 2013

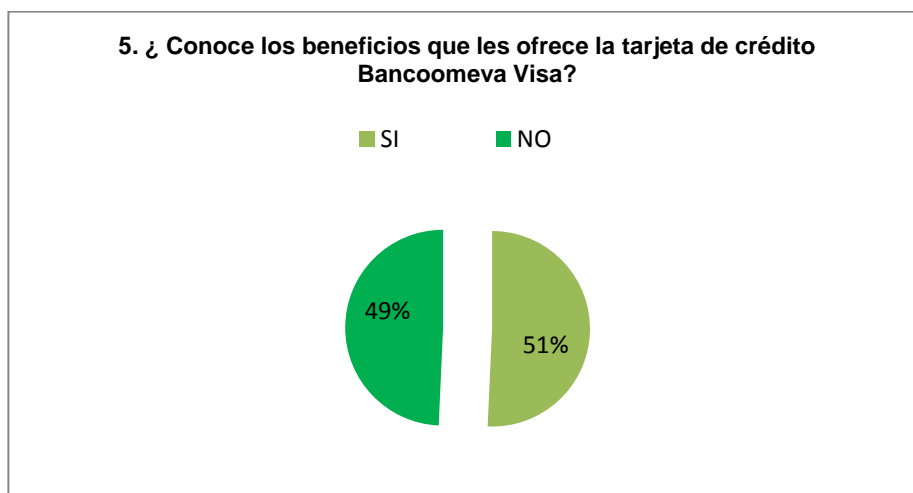
Grafica 4. Atributos de las tarjetas.



Fuente: La autora, 2013

El 22% de los encuestados manifiesta que el número de oficinas, es importante a la hora de elegir con quien tomar la tarjeta de crédito al mismo tiempo el 16 % de los encuestados manifiesta que el servicio al cliente es uno de los atributos más importantes al elegir el emisor de su tarjeta,

Grafica 5. Beneficios tarjeta de crédito.

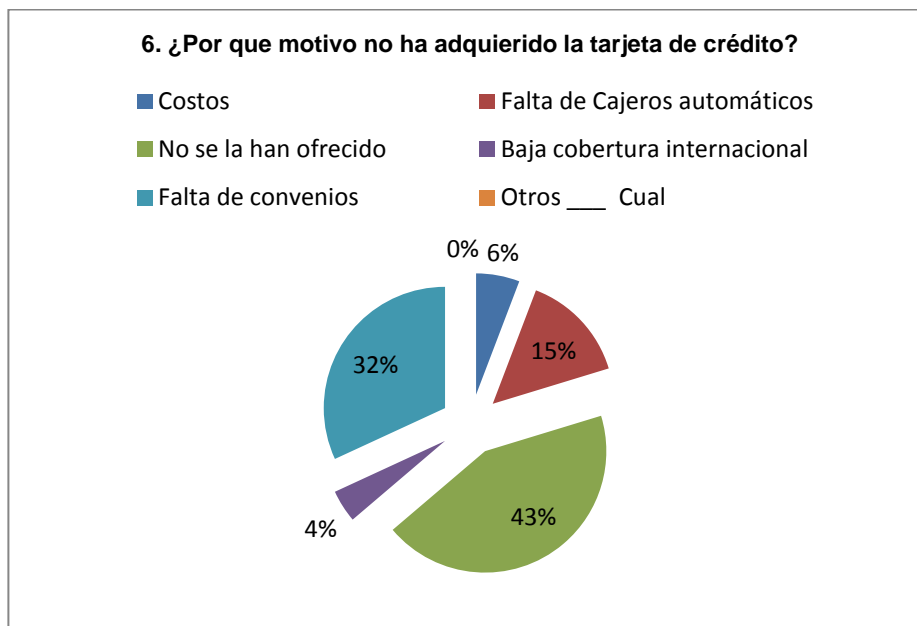




Fuente: La autora, 2013

Esta grafica nos muestra el desconocimiento del producto debido a que un 51%, no está enterado de los beneficios que tendría al adquirir la tarjeta de crédito con el Banco, es decir que existe una falencia grande en la comunicación con los clientes.

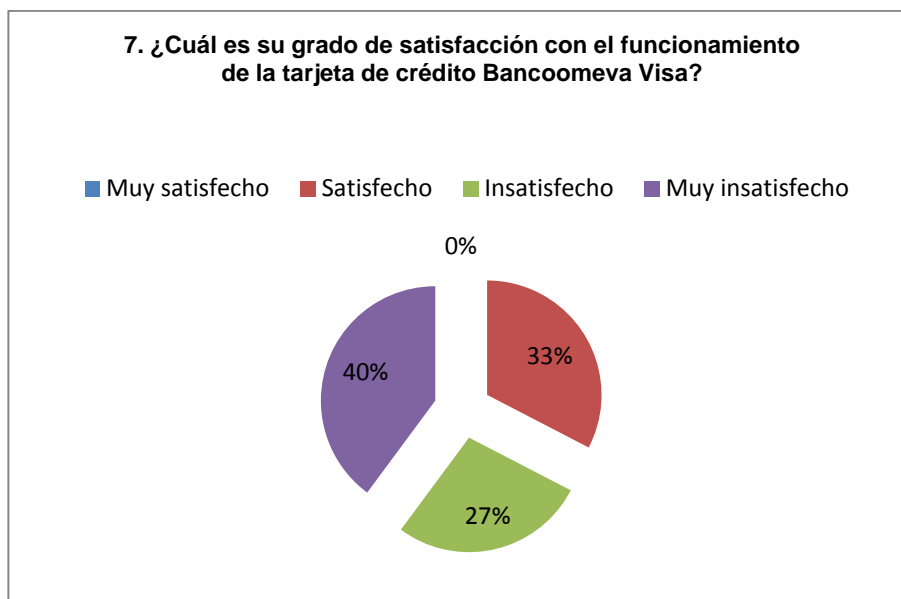
Grafica 6. Motivos por los cuales no adquiere tarjeta con el banco.



Fuente: La autora, 2013

En esta pregunta nos confirman la falta de conocimiento del producto con un 43%.

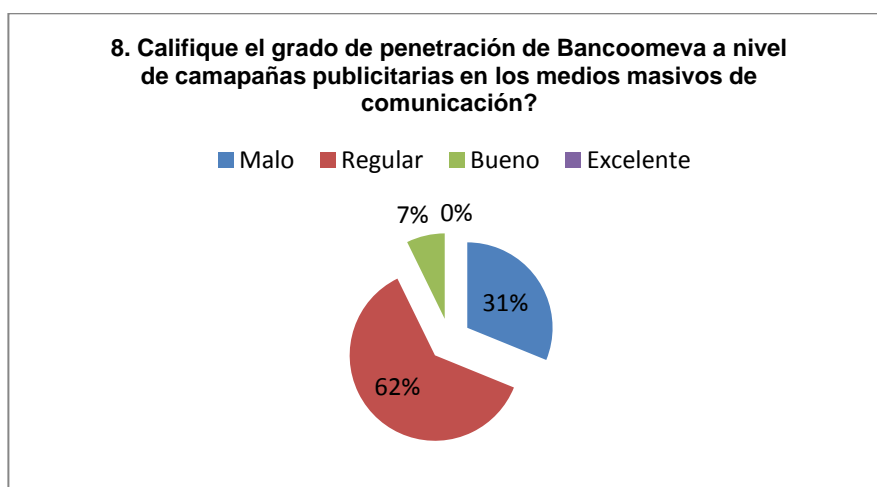
Grafica 7. Grado de satisfacción.



Fuente: La autora, 2013

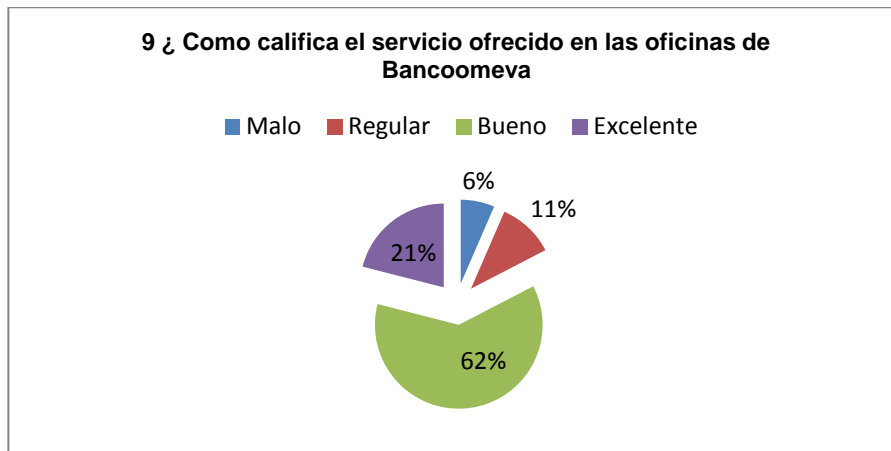
El 40% de los encuestados manifestó que no está satisfecho con el funcionamiento de la tarjeta.

Grafica 8. Penetración en los medios masivos de comunicación.



Fuente: La autora, 2013

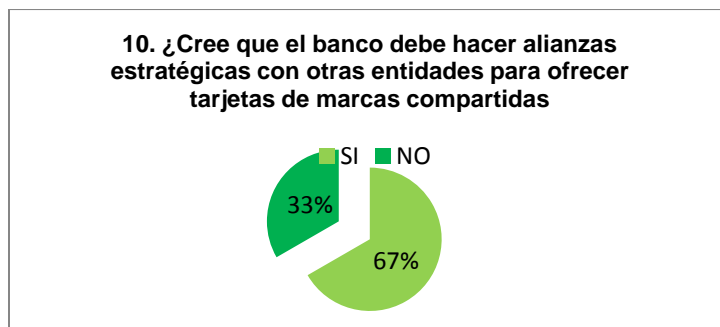
El 62% de los encuestados manifestó que el grado de penetración de la tarjeta de crédito con las campañas publicitarias es del 62%.



Fuente: La autora, 2013

El servicio ofrecido en las oficinas de Bancoomeva el 62% e los encuestados lo califica como bueno.

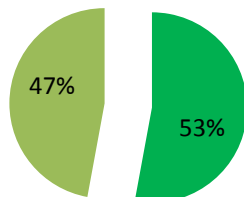
El 67% de los encuestados manifestó que el banco debe hacer alianzas



estratégicas para ser más competitivos en el mercado.

**11 ¿Considera que la tasa de interés cobrada por el Banco en el producto tarjeta de crédito es competitiva en el mercado?**

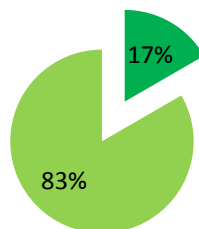
■ SI ■ NO



Fuente: La autora, 2013

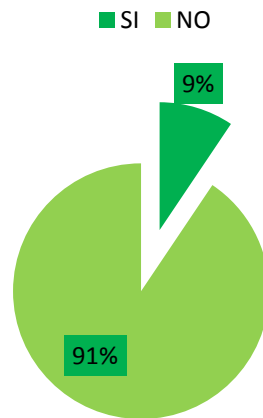
**12 ¿Considera que la tasa de interés cobrada por el Banco en el producto tarjeta de crédito es competitiva en el mercado?**

■ DE ACUERDO ■ EN DESACUERDO



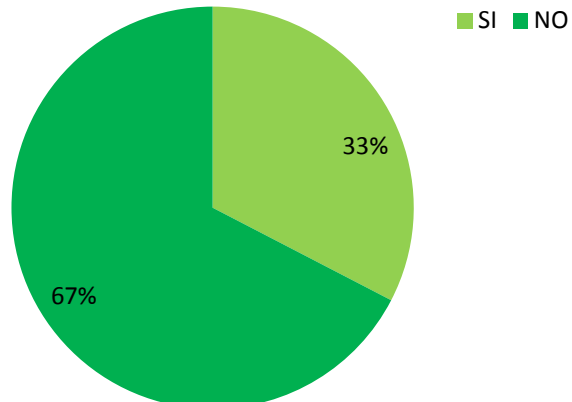
Fuente: La autora, 2013

**13. ¿Cree que las estrategias de comunicación utilizadas por el banco han sido las correctas para llegar a su mercado objetivo?**



Fuente: La autora, 2013

**14. ¿Cree que la marca Bancoomeva ha logrado en usted conexiones emocionales, sentido de pertenencia que lo lleven a adquirir el producto?**



Fuente: La autora, 2013



